



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Análisis de la rotación de personal de las estaciones de servicios
Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

AUTORA:

Oyarce Acosta, Heyman (ORCID: 0000-0002-1960-6315)

ASESOR:

Dr. Marquez Yauri, Heyner Yuliano (ORCID: 0000-0002-1825-9542)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

TRUJILLO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres por su amor y apoyo incondicional, por creer en mí e inculcarme el verdadero valor de la perseverancia.

A mis hermanos por sus consejos y apoyo permanente.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y fortaleza para el logro de mis metas personales y profesionales.

Al personal administrativo de las estaciones de Servicios Primax, por su valioso tiempo para brindarme la información solicitada y permitirme realizar esta investigación.

A los docentes que me acompañaron durante este proceso, brindándome su orientación y apoyo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	18
31. Tipo y diseño de Investigación.....	18
32. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística	19
33. Escenario e estudio	20
34. Participantes	20
35. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
36. Procedimiento	20
37. Rigor científico	21
38. Método de análisis de datos	22
39. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN	31
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS	38
ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	24
Tabla 2. Causas de la rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	26
Tabla 3. Motivos de ceses de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	28
Tabla 4. Consecuencias de la rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020	29
Tabla 5. Tipos de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020	50
Tabla 6. Causas generales de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020	51
Tabla 7. Consecuencias generales de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	53
Tabla 8. Consecuencias de rotación de personal respecto a la operatividad en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	25
Figura 2. Tipos de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.....	50

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo principal analizar la rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo en el año 2020; pues esta organización en los últimos años ha presentado un alto nivel de rotación de sus colaboradores, lo que a su vez ha generado efectos negativos en la operatividad del negocio afectando inevitablemente sus resultados económicos. Ante esta preocupación se puso énfasis en realizar la investigación con la intención de contribuir en los procesos de mejora de esta empresa y servir como aporte para futuros estudios con situaciones problemáticas similares.

En este estudio inicialmente se hizo uso método deductivo para la recolección de información y en la etapa final se concluye mediante del método sintético en función a los hallazgos más relevantes. El tipo de investigación es aplicada de enfoque cualitativo, diseño fenomenológico. En este contexto, los participantes estuvieron conformados por 18 administradores de las estaciones de servicios Primax. Asimismo, para la recolección de datos se recurrió a la técnica de la entrevista con su instrumento la guía de entrevista y adicionalmente se utilizó, el análisis documental con su instrumento, la ficha de análisis documental.

Dentro de los hallazgos se determinó que los índices de rotación de personal son muy elevados con un promedio de 96%, demostrando que existe exceso de fluctuación de personal; por otro lado, se identificó que las principales causas de rotación se atribuyen a los inadecuados procesos de selección, falta de oportunidades de crecimiento profesional y personal, ausencia de formación en valores, mal clima laboral y aspectos sobre flexibilidad. Adicionalmente, se identificaron consecuencias determinando que principalmente se genera productividad deficiente, sumado a ello el deterioro de la imagen que proyecta la empresa y efectos sobre la motivación de los colaboradores, repercutiendo también en el clima laboral. Finalmente, se estableció que la rotación de personal genera implicancias negativas en las estaciones de servicios Primax, reflejándose directamente en los resultados de operación directa (ROD) de la empresa.

Palabras claves: Rotación de personal, Índice de rotación de personal, ceses, desvinculación.

ABSTRACT

The main objective of the research was to analyze the staff turnover of the Primax service stations in the city of Trujillo in 2020; because this organization in recent years has presented a high level of employee turnover, which in turn has generated negative effects on the operation of the business, inevitably affecting its economic results. Given this concern, emphasis was placed on conducting research with the intention of contributing to the improvement processes of this company and serving as a contribution for future studies with similar problematic situations.

In this study, a deductive method was initially used to collect information and in the final stage it is concluded using the synthetic method based on the most relevant findings. The type of research is applied from a qualitative approach, phenomenological design. In this context, the participants were made up of 18 administrators from Primax service stations. Likewise, for the collection of data, the interview technique was used with its instrument, the interview guide and, in addition, the documentary analysis with its instrument, the document analysis sheet was used.

Among the findings, it was determined that the staff turnover rates are very high with an average of 96%, demonstrating that there is excess fluctuation of staff; On the other hand, it was identified that the main causes of rotation are attributed to inadequate selection processes, lack of opportunities for professional and personal growth, lack of training in values, poor work environment and aspects of flexibility. Additionally, consequences were identified determining that mainly poor productivity is generated, in addition to the deterioration of the image projected by the company and effects on the motivation of employees, also impacting on the work environment. Finally, it was established that the turnover of personnel generates negative implications in the Primax service stations, reflecting directly on the results of direct operation (ROD) of the company.

Keywords: Staff turnover, Staff turnover rate, layoffs, dismissal.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en una realidad de constantes cambios, alto nivel de competitividad, variaciones económicas frecuentes y los crecientes avances tecnológicos; por lo que se evidencia cada vez mayor interés en la gestión eficaz de los recursos que forman parte de éstas, dentro de los cuales una de las preocupaciones constantes es mantener la estabilidad del capital humano que las conforman, ya que constituyen un recurso valioso para su sostenibilidad y competitividad en el mercado. Pues los recursos humanos están tomando mayor protagonismo en el desarrollo organizacional y a su vez enfrentan constantes fluctuaciones debido a la complejidad y las exigencias de las organizaciones.

Por otro lado, Zambada (2016) afirma que uno de los principales problemas que afrontan en la actualidad las organizaciones es la alta rotación de personal, lo cual trae como consecuencia efectos negativos para las mismas, de igual forma dentro de las causas más comunes identificadas que han contribuido con el crecimiento de la rotación de personal en los últimos años está asociado con el contenido del trabajo y las remuneraciones, el ambiente laboral inadecuado, pocas probabilidades de superación y promoción por iniciativa de los empleadores e inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

Asimismo, Rose (2019) refiere que el Perú ocupa el tercer lugar respecto a los elevados índices de rotación laboral en América Latina, superando de esta manera el 18% en comparación al promedio, el cual se sitúa en un rango de 5 y 10%; pues el mercado laboral actual ha presentado cambios radicales en comparación a años anteriores, cuando un colaborador se mantenía por periodos más extensos en una misma empresa e incluso estableciéndose durante años dentro de ella. Sin embargo, hoy en día los puestos de trabajo no muestran la misma estabilidad y más aún cuando se trata de grupos de personas jóvenes que con frecuencia experimentan cambios en sus posiciones, se trasladan a otros centros de trabajo en los cuales se presentan ofertas laborales más acorde a sus necesidades o deciden por las renunciaciones voluntarias para asumir nuevos cargos y retos que contribuyan

con su desarrollo personal y profesional sumado a ello la creciente necesidad que presentan las empresas por captar nuevos talentos con visión al cumplimiento efectivo de sus objetivos organizacionales.

De esta manera, podemos afirmar que el capital humano dentro de las compañías forma parte de un recurso fundamental que en muchos de los casos determina el éxito o fracaso de las mismas, pues estas personas asumen roles de vital importancia, los cuales se ven reflejados en los resultados organizacionales que a su vez determinan la aceptación de su público objetivo y el nivel de posicionamiento que logran frente a su competencia, aspectos determinantes para su permanencia en el mercado.

En el caso particular de las empresas del sector retail en nuestro país se puede observar una mayor predisposición por este tipo de negocios, así como también la creciente competencia que éstos generan, pues en este rubro se pone mucho énfasis en la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen y ello depende en gran medida del equipo de personas que lo conforman.

Es así que este sector experimenta rotación laboral frecuente, tal como se expresa en Perú Retail (2017), haciendo referencia también a los grandes sobre costos que ésta genera; situando al Perú en uno de los países con mayores niveles de rotación en América Latina. En este contexto Arnold Wu, (citado en Perú Retail, 2017) refiere que para este tipo de negocios es imprescindible que los líderes de equipos de trabajo demuestren la capacidad de inspirar a sus colaboradores, ya que estos últimos y con mayor tendencia en las nuevas generaciones buscan algo más que salarios, clima laboral o futuros puestos de trabajo. Además este autor menciona que uno de los aspectos principales y quizás a lo que se da menos importancia radica en la selección, donde se inicia el ciclo y por lo tanto la etapa en la que se puede evitar futuras rotaciones si se logra empalmar el propósito de las empresas con los intereses de los postulantes.

Por otra parte, Medina (2019), explica que uno de los principales motivos que influyen en las renunciaciones están ligados a las limitadas oportunidades

para el desarrollo de línea de carrera para el ascenso a nuevos puestos de trabajo, seguido de la búsqueda de nuevas experiencias, inadecuado clima laboral, ausencia de políticas de remuneraciones y capacitaciones, entre otros. Demostrando de esta manera que nuestro país afronta altos índices de rotación en las que destacan las empresas de tecnología, retail y entretenimiento. De igual forma, este autor sostiene que las empresas que experimentan alta rotación laboral son percibidas de forma negativa en el mercado, ya que generan ambientes de inseguridad y hostilidad en los trabajadores, afectando de esta manera su rendimiento, sumado a ello los sobrecostos a largo plazo, generados principalmente por los continuos procesos de reclutamiento y capacitación.

En el ámbito local existe mayor tendencia por actividades de tipo retail, sobre todo si nos referimos al sector hidrocarburos y tiendas de conveniencia, en éstas se evidencia cada vez mayor competencia por lo que se orienta más hacia la especialización principalmente de los colaboradores que mantienen contacto directo con los clientes, esto con la finalidad de generar mayor valor asociado a la calidad de productos y/o servicios y por consiguiente obtener fidelización y posicionamiento de marca.

En la ciudad de Trujillo, Primax, a través de la subsidiaria Coesti SA, opera una red amplia de estaciones de servicios que tienen como actividad económica principal la venta de combustibles y otros productos en tiendas de conveniencia; es así que en este contexto nos centraremos en realizar un análisis de las causas y consecuencias de la rotación de personal que operan en las Estaciones de Servicios, debido a que en los últimos años esta empresa ha experimentado un alto nivel de rotación de sus colaboradores, lo que a su vez está generando efectos negativos en la operatividad del negocio, uno de los más resaltantes es la deficiencia en la calidad de atención a los clientes, incurriendo en errores recurrentes básicamente por colaboradores en proceso de aprendizaje, lo que también afecta la imagen de marca de la compañía, produciendo desconfianza por parte de los clientes; quienes se encuentran vulnerables a ser captados por la

competencia, afectando de esta manera directamente en el volumen de ventas y por lo tanto las utilidades de esta organización.

Una de las posibles causas asociada a la rotación de personal en esta empresa es el inadecuado manejo de los procesos de reclutamiento, el cual se realiza mediante una empresa consultora, quienes tienen un perfil definido para el puesto acorde al requerimiento de la empresa, que en la actualidad se ha evidenciado que no se está cumpliendo con los requisitos establecidos, ya que son evaluados como aptos postulantes que no cumplen con este perfil y posteriormente son derivados a la empresa para cumplir con un periodo de prueba y generalmente deciden retirarse o la empresa prescinde de sus servicios por no cumplir con el perfil requerido.

Es así que surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué implicancias tiene la rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo?, ¿Cuál es el índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo?, ¿Cuáles son las causas de la rotación de personal de las Estaciones de Servicios Primax de la ciudad de Trujillo?, asimismo ¿Qué consecuencias genera la rotación de personal en las Estaciones de Servicios Primax de la ciudad de Trujillo?, lo que vendría a formar parte de los problemas de investigación. Ante estas preguntas nos planteamos como objetivo general analizar la rotación de personal de las Estaciones de Servicios Primax de la ciudad de Trujillo en el año 2020; para el logro de este objetivo se establecieron como objetivos específicos, en primer lugar, determinar el índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, así como también, determinar las causas de la rotación de personal de las Estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo y finalmente identificar las consecuencias de la rotación de personal de las Estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo.

De igual forma es importante destacar el aporte que genera esta investigación, la cual permite comprender la importancia de mantener la adecuada gestión de los recursos humanos y establecer causas e identificar las consecuencias originadas por los altos índices de rotación, mediante la

aplicación de la teoría y conceptos básicos, que contribuyeron a dar solución a la problemática que presenta esta organización, lo que a su vez permitirá tomar medidas correctivas necesarias para reducir los efectos negativos y generar mayor valor para su crecimiento en el mercado. Asimismo, desde la perspectiva metodológica, esta investigación permite demostrar la aplicación de un método de investigación para aportar conocimientos válidos y confiables dentro de las ciencias administrativas. También, servirá como aporte para futuras investigaciones relacionadas con el tema en estudio, pues la problemática presentada es una realidad a la que se encuentran expuestas muchas organizaciones de las cuales muy pocas han logrado identificarla y ante un entorno en constante cambio es indispensable realizar diagnósticos oportunos que aporten en la toma de decisiones y ayuden a concientizar a los directivos de las organizaciones sobre la mejora continua en la gestión de los recursos humanos que repercute e impacta en las diversas áreas organizacionales.

II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se ha tomado como referencia investigaciones realizadas sobre el tema en estudio, las cuales nos permitieron establecer comparaciones de los resultados obtenidos, los mismos que contribuyen a enriquecer la investigación.

En el ámbito internacional, Soliana (2017) en su investigación titulada: “Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A.”, menciona que la principales causas de rotación identificadas según la percepción de los colaboradores de esta institución, se atribuyeron al desinterés de los empleadores en potenciar las habilidades y destrezas de los trabajadores para ocupar cargos diferentes, ausencia de capacitaciones y la nula apertura a recibir opiniones y aportaciones del personal operativo por parte de las jefaturas.

Asimismo, en esta investigación, el autor identificó que el proceso de rotación del personal se ve afectado por el deficiente nivel de capacitación de algunos empleados al momento de asumir nuevos cargos, sumado a ello los cambios de maneras inesperada.

García (2017) en su investigación titulada “Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, Municipio de Tejupilco, Estado de México”. Identificó como principales factores asociados a la alta rotación de personal en la tienda de autoservicio Chedraui S.A , los salarios bajos, la insatisfacción en las funciones que realizan durante su jornada de trabajo, falta de capacitaciones, ausencia de estímulo moral, pocas actividades recreativas, poca libertad para la toma de decisiones, relación deficiente entre jefe y empleado y los excesivos horarios de labores.

Además, tenemos la investigación de Moreno (2017) la cual se titula: “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oil Trans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.”, en la cual afirma que la alta rotación de personal para esta empresa se ha convertido en un tema de gran relevancia y atención al evidenciar impactos negativos que generan en la productividad y eficiencia de la misma. Esta empresa, según el estudio

realizado, presentó un índice de rotación de su personal del 69.2 % evaluado en el periodo diciembre del año 2016; en el cual además se identificaron como principales causas de este elevado índice, el pago tardío de remuneraciones, falta de reconocimiento de beneficios sociales; lo que a su vez ha generado insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa, en segundo lugar la alta rotación de personal atribuye a la actitud y trato inadecuado de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores.

Dentro de las causas externas identificadas según la opinión de los colaboradores de esta empresa, se asociaron a la situación inmersa del sector de hidrocarburos en Colombia en el periodo mencionado, principalmente afectado por la caída del precio internacional del petróleo, así como las nuevas técnicas implementadas en el proceso de extracción de estos productos y los problemas coyunturales que enfrentan los países con mayor concentración de industria en el mundo. En cuanto a las causas personales que determinaron mayor impacto en la decisión por abandonar un cargo en la empresa OILTRANS S.A.S. se encuentra la falta de accesibilidad para administrar temas familiares, agregado a ello la ausencia de pagos y retrasos en los mismos, afectando así la situación económica de sus familias.

Simultáneamente, se tomaron como referencia investigaciones en el ámbito nacional sobre la variable en estudio, las cuales se mencionan a continuación:

Fabian (2019) en su tesis titulada: “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC”, afirma que la rotación de personal no presenta correlación respecto a la calidad de servicio, pues esta investigación la realizaron tomando en cuenta diversos indicadores como el nivel de remuneraciones, personal calificado, ambiente laboral, cumplimiento de contratos, confianza en los colaboradores, cumplimiento de entrega, rapidez de respuesta ante reclamos y preocupación por el bienestar del cliente. Asimismo, explica que el análisis

de rotación laboral aún sin presentar mayor relevancia en la calidad de servicio para esta empresa no es recomendable sustituir los diagnósticos que permitan evaluar los índices de rotación, debido a que las fluctuaciones constantes de colaboradores conllevan a resultados negativos como la falta de lealtad, traslado de conocimiento e información valiosa del negocio a la competencia, reclamos por derechos laborales, entre otros.

De igual forma, Figueroa (2017), en su investigación titulada: “La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015”, determinó que existe influencia entre la rotación de personal y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV- Lima; asimismo, afirma que existe influencia positiva y altamente significativa entre la admisión de los colaboradores y el desempeño laboral del personal administrativo. Adicionalmente, el autor, determina que existe influencia positiva y altamente significativa entre el retiro del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la Universidad Federico Villarreal.

Por otro lado, Dipaz (2017) en su investigación titulada: “Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A. Plaza Veá Breña, 2015”, explica que la flexibilidad laboral permite atraer y retener al talento humano ya que es considerado como uno de los aspectos más valorados por el personal de esta empresa, además indica que los altos índices de rotación en esta organización, afectan la imagen de la compañía generando pérdida de interés por parte de potenciales talentos que consideraban como un buen lugar para trabajar, esta constante fluctuación, se origina debido a factores externos e internos como: las remuneraciones, la falta de flexibilización en los horarios de trabajo y el inadecuado clima laboral; asimismo, dentro de los factores externos identificados se encuentran las ofertas laborales de otras empresas, concluyendo que la principal causa de rotación se asocia al inadecuado perfil de puestos, ocasionando de esta manera mayor inestabilidad en el personal.

Asimismo, Puma (2019) en su investigación titulada “Factores asociados a la intención de rotación laboral en el personal de ventas retail” explica que los factores asociados a la rotación laboral están determinados principalmente por la satisfacción laboral, demostrando relación significativa entre estas variables; afirmando también que el 78.6 % del personal de este tipo de empresas en la ciudad de Arequipa, muestra tendencia por la rotación voluntaria. Por otro lado, en esta investigación no se encontró relación significativa entre la intención de rotación y la influencia de factores sociodemográficos y personalidad.

Adicionalmente, se realizó la búsqueda de investigaciones locales sobre la variable en estudio dentro de los cuales se menciona a Juárez (2017), quien en su investigación titulada: “Relación de la satisfacción laboral y la rotación de personal de ventas de la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE SAC. de la ciudad de Trujillo año 2017”, explica que para el caso de dicha empresa verificó que existe relación positiva entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en el área de ventas, además indica que los colaboradores se encontraban regularmente satisfechos con la empresa debido a la presencia de factores extrínsecos como: el trabajo en equipo, disposición de los jefes, comunicación fluida entre compañeros y beneficios laborales. De igual forma dentro de los factores intrínsecos valorados por los colaboradores se encuentran: asignación adecuada de labores, logros y reconocimiento, autoestima y desarrollo personal.

También los autores determinaron que en esta empresa existe alto nivel de rotación de personal, evidenciando un índice del 23% mensual.

Suarez (2018) en su investigación titulada: “Factores que intervienen en la Rotación de Personal en la Planta 4 - Empresa Agroindustrial Virú S.A, Virú 2017”, estableció que los colaboradores de esta empresa consideran que las oportunidades laborales del mercado no constituyen un factor de decisión al momento de abandonar un cargo por las condiciones similares que se ofrecen, sucede lo contrario con los salarios que sí es considerado un factor determinante para abandonar un cargo o puesto de trabajo, ya que es considerado como un aspecto fundamental para lograr estabilidad. En

comparación a los factores de desarrollo personal, beneficios sociales, moral y actitud para el caso de la Empresa Agroindustrial Virú S.A, éstos no generan rotación de personal; asimismo, los colaboradores consideran que la cultura organizacional, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, las relaciones humanas y trato con los directivos son los principales factores que originan fluctuaciones de personal.

En la investigación realizada por De Los Ríos (2018) la cual se titula: “Satisfacción laboral y la rotación de los colaboradores de campo de la empresa J&E Telecomunicaciones EIRL en Chimbote, 2018”, establece que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y rotación de personal; asimismo explica que para el caso de esta empresa, existe correlación negativa considerable entre las variables estudiadas, es decir una relación inversa, a mayor satisfacción laboral, menor rotación de colaboradores. De esta forma en el análisis realizado por la autora se demuestra que cuando la empresa alcanza un nivel de satisfacción del 32,5%, el nivel de rotación de personal es baja.

Asimismo, concluye que para mantener un bajo índice de rotación de sus colaboradores esta empresa necesariamente debe implementar estrategias que generen mayor nivel de satisfacción, apostando por mantener un ambiente de trabajo agradable, estableciendo además sistemas de remuneraciones acorde a sus labores y apostando por la sinergia entre sus equipos de trabajo, supervisores y directivos.

Finalmente, la investigación tuvo como variable de estudio “la rotación de personal” para lo cual se realizó la revisión de las bases teóricas que nos permitieron realizar el análisis correspondiente y a su vez contrastar los resultados encontrados.

Chiavenato (2017), define la rotación de personal como la fluctuación originada entre una organización y su ambiente, es decir este intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por la cantidad de personas que ingresan y se retiran de la misma. Es así que la rotación laboral se representa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los

retiros, y el promedio de colaboradores que forman parte de la organización en un periodo establecido.

De igual forma, Aponte (2016) afirma que, al hablar de rotación laboral, nos referimos a la cantidad de trabajadores que se incorporan y salen de una empresa, este movimiento de colaboradores se expresa mediante índices mesurables en periodos mensuales o anuales. Este índice está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y desvinculan en relación a la cantidad total promedio de personal de la organización, en un periodo de tiempo determinado.

Además, Sarries & Casares (2011) señalan que una de las constantes preocupaciones que afrontan muchas organizaciones radica en reducir la rotación de sus colaboradores, conocida también como fuga de talentos, debido a los altos costos que origina, sumado a ello los efectos sobre la productividad de otros trabajadores y el deterioro de la imagen que proyecta la empresa.

En este contexto, Gayosso (2011), afirma que estos cambios constantes en los equipos que conforman las organizaciones se producen también a consecuencia de algunos fenómenos que se presentan al interior o exterior de las mismas, los cuales condicionan el comportamiento y la actitud de los colaboradores.

De igual forma, Chiavenato (2017) expone que la rotación de personal puede ser interna o externa, considerando que existe rotación interna cuando los colaboradores no abandonan la organización, pero cambian de cargo dentro de la misma. Dentro de este tipo de rotación tenemos los siguientes:

Transferencias, es un cambio que no amerita incremento en las remuneraciones, es decir ésta se mantiene estable y no tiene una jerarquía de mayor rango.

También tenemos los ascensos, los cuales implican un cambio de cargo del colaborador, el mismo que conlleva a un incremento en la remuneración y por lo tanto en el nivel de jerarquía.

Adicionalmente, hace mención acerca de la promoción que se da por un aumento de categoría, trayendo consigo un incremento salarial, pero sin incurrir en un cambio de puesto de trabajo.

Por otro lado, dentro del tipo de rotación externa, el autor hace referencia a las ingresos y salidas debido a renunciaciones por parte del colaborador, fallecimiento del colaborador, incapacidad, jubilación y/o despido.

Asimismo, Chiavenato (2008) también menciona otros tipos de rotación de personal cuyas denominaciones se mencionan a continuación:

- Retiro inevitable, implica el retiro del colaborador por motivos de jubilación.
- Retiro necesario, ocasionado por faltas graves cometidas por parte del colaborador.
- Retiro por temas personales, se presenta cuando el colaborador decide retirarse de la empresa por temas familiares o personales
- Retiro por no cumplir con el perfil del puesto, cuando el colaborador no cumple los requisitos establecidos por la empresa para cubrir una determinada posición.

Además, es importante hacer mención a cerca de las causas que provocan la movilidad de personal dentro de las organizaciones, en este sentido, Mobley (1977) explica que la rotación laboral puede darse de manera voluntaria o involuntaria a causa de factores que determinan la permanencia de un colaborador en un puesto o cargo específico. Dentro de estos aspectos el autor menciona que la preocupación integral hacia los colaboradores por parte del empleador y la percepción de los mismos respecto a su entorno laboral sumando a ello el nivel de plenitud y desarrollo de los atributos individuales contribuyen a una decisión de desvinculación voluntaria. De igual forma aspectos como el cumplimiento organizacional, los procesos de evaluación de desempeño y las reestructuraciones determinan las desvinculaciones involuntarias.

En este sentido, Chávez (2017), explica las causas que originan rotación laboral, tales como: La inadecuada supervisión del trabajo, que puede

ocasionar problemas con los empleados o faltas que originen un despido; además el autor advierte que un mal clima laboral puede ocasionar disputas entre compañeros o directivos que a su vez generan un inadecuado ambiente de trabajo demostrando hostilidad e incomodidad. Adicionalmente, la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, los salarios poco justos condicionan la permanencia de un empleado dentro de una organización; sumado a ello, los inadecuados procesos de selección que al no lograr encajar el perfil del trabajador con el propósito y la cultura de la empresa, generalmente ocasionan desvinculaciones.

Así como existen causas que originan desplazamientos en los equipos que conforman las organizaciones; esto también representa ventajas y desventajas, tal como se menciona en Retos Directivos (2017), haciendo referencia a reestructuraciones en las dinámicas contractuales de las empresas; lo que trae consigo procesos de adaptación, involucramiento, capacitación y formación en el perfil requerido que por lo general toman semanas o incluso meses.

Dentro de las ventajas el autor hace referencia a las siguientes:

- Facilita la renovación de los equipos de trabajo, y a raíz de ello la captación de nuevos talentos con un perfil más acorde a la organización.
- Reducción general de remuneraciones, debido a que el personal nuevo no tiene los mismos beneficios contractuales que los colaboradores que cumplen con un tiempo de antigüedad desempeñándose dentro de la empresa. En casos extremos, esto puede significar una medida de ahorro para la permanencia, sostenibilidad y viabilidad de las actividades económicas.
- Permite captar personas con nuevas capacidades y habilidades que generen valor agregado, en algunas ocasiones, las empresas se limitan la innovación del capital humano, por considerar que sus equipos se encuentran consolidados y se abstienen a incorporar a personas con nuevos talentos para la compañía.

- Favorece el cambio de colaboradores que presentan bajo rendimiento o aquellos que no se adecúan a las necesidades de la organización y generan pérdidas para la misma.

Por otro lado, respecto a las desventajas identificadas, el autor menciona las siguientes:

- Demanda inversión en nuevos procesos de selección, sobre todo cuando la rotación se da a causa de factores externos; es decir implica incurrir en nuevos costos para el proceso de reclutamiento, formación, cualificación, etc.
- Afecta la integración de los equipos dentro de la organización, debido a que los nuevos ingresos tardan un periodo de tiempo considerable para adaptarse a la dinámica de las empresas y en asumir a cabalidad sus funciones asignadas.
- Cuando la rotación es excesiva, afecta la imagen de la empresa proyectando un ambiente de inestabilidad e improvisación hacia sus clientes externos.
- Se expone al riesgo de que la información interna relevante que posee la organización sea revelada por trabajadores que ya no formen parte de la misma. Mantener los equipos de trabajo permite afianzar los lazos entre colaboradores, mejorando los niveles de confianza y reduce las probabilidades de que el capital corporativo de la empresa sea trasladado a particulares.

Para determinar si la rotación de personal se encuentra en el nivel adecuado, Chiavenato (2017), hace mención sobre el cálculo del índice de rotación, el cual se basa en la relación porcentual entre el volumen de ingresos y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante un periodo de tiempo determinado, por otra parte, este autor refiere que para analizar las pérdidas de personal y sus causas se emplea la siguiente fórmula:

$$IRP = \frac{(D * 100)}{PE}$$

Dónde:

IRP = Índice de rotación de personal

D = Desvinculación de personal voluntaria o involuntaria (salidas)

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Se obtenido sumando la cantidad de colaboradores existentes al inicio y al final del periodo, y dividiendo entre dos

Gayosso (2011), considera que el índice de rotación es adecuado para una empresa cuando se encuentra entre el 5% y 15%. Asimismo, no asevera que estos porcentajes sean los ideales ya que depende además de las circunstancias en las que se encuentra la organización internamente y del contexto externo del mercado en el que compite.

Según Chiavenato (2017) no es deseable un índice de rotación igual a cero y es poco común encontrarlo en la realidad de las organizaciones, pues demuestra rigidez y falta de flexibilidad en las mismas. De igual forma un índice de rotación muy alto demuestra exceso de fluctuación de personal.

Por lo tanto, el problema radica cuando estos índices no se encuentran en el nivel adecuado para las organizaciones y éstas no cuentan con un plan de contingencia ante este contexto; lo cual dificulta su operatividad, influyendo también el desempeño organizacional, generando a su vez costos de rotación no planificados dentro de sus actividades.

Además, es importante precisar que la rotación laboral genera consecuencias negativas para las organizaciones, las cuales, según Chavarría (2011) son las que se mencionan a continuación:

Baja moral, los altos índices de rotación producen baja moral en sus colaboradores, percibiéndose un ambiente laboral de frustración, sobre todo si se trata de cargos directivos; pues al ingresar un nuevo integrante a ocupar puestos de esta jerarquía adopta nuevos métodos de trabajo, establece nuevas reglas y políticas con las cuales muchos de los empleados no se identifican e incluso muestran resistencia, induciendo incluso a renunciadas.

Capacitación permanente, al presentar elevados niveles de rotación, las empresas incurren en costos excesivos de capacitación según el grado de

especialización que demanda cada puesto a cubrir, además del tiempo necesario hasta que el nuevo colaborador se afiance; repercutiendo así en la satisfacción del cliente debido a que los colaboradores en proceso de aprendizaje carecen de conocimientos para resolver de manera eficiente los inconvenientes presentados.

Productividad deficiente, generalmente cuando ingresan nuevos colaboradores, éstos tardan mayor tiempo en lograr eficiencia en el desarrollo de las labores encomendadas, ya que desarrollan las tareas lentamente hasta ganar experiencia; es en estos periodos que las organizaciones presentan bajos niveles de productividad. Asimismo, se corre el riesgo de que se generen errores más complejos afectando la calidad del producto y/o servicio.

Inexistencia de trabajo en equipo, establecer relaciones personales y laborales entre colaboradores demanda principalmente de tiempo, ya que a medida que se conocen van formando cierto grado de empatía y confianza que una vez consolidado genera sinergias. Por el contrario, el ingreso constante de nuevos colaboradores puede generar hostilidad y falta de confianza, ocasionando así divisiones internas y por lo tanto afectando la productividad.

Chiavenato (2008), afirma que la rotación de personal origina costos, los cuales se clasifican en tres categorías:

Costos primarios, conformado por conceptos relacionados directamente con la desvinculación de cada empleado y la organización. Dentro de los cuales se encuentran los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de provisión y los costos de separación.

Costos secundarios, comprenden aspectos de naturaleza cualitativa e intangibles y difíciles de evaluarlos de forma numérica. Se asocian a efectos colaterales e inmediatos de la rotación, dentro de los cuales consideramos los resultados en la productividad, aspectos actitudinales del personal, los costos extra laborales y extra operativos.

Costos terciarios, relacionados a efectos colaterales indirectos originados por el retiro de colaboradores los cuales se presentan de mediano a largo plazo.

III. METODOLOGÍA

3. 1. Tipo y diseño de Investigación

La investigación fue de tipo aplicada de enfoque cualitativo, ya que se ha ejecutado en base a la recolección de información existente mediante instrumentos que fueron diseñados para esta investigación, posteriormente dicha información fue analizada y contrastada acorde a las bases teóricas consultadas lo que permitió dar solución a la problemática presentada (Hernández, Fernández, y Baptista 2010).

Diseño fenomenológico, se realizó el análisis partiendo de la recolección de información relevante para el ámbito de estudio, en este contexto se realizaron entrevistas a los participantes inmersos en la realidad problemática, complementando también mediante la recolección de información de registros documentarios, que posteriormente fueron descritos, interpretados y analizados.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística

ÁMBITO TEMÁTICO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS
ROTACIÓN DE PERSONAL	Según Chiavenato (2017) la rotación de personal se define como la fluctuación entre una organización y su ambiente, es decir este intercambio se define por la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la organización.	La rotación de personal se expresa mediante el cálculo del índice de rotación en un periodo de tiempo establecido.	• Índice de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • N° de colaboradores contratados • N° de desvinculaciones • Porcentaje de rotación de personal
		Asimismo, dentro de una organización puede existir rotación interna o externa, generado a causa de diversos factores, que a su vez determinan las desvinculaciones voluntarias o involuntarias.	• Rotación interna	<ul style="list-style-type: none"> • N° de transferencias • N° de ascensos • N° de promociones internas
			• Rotación externa	<ul style="list-style-type: none"> • N° de renunciaciones voluntarias • N° de desvinculaciones por fallecimiento • N° de desvinculaciones por incapacidad • N° de desvinculaciones por jubilación • N° de despidos
			• Voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de plenitud • Sensación del entorno • Desarrollo de atributos individuales
			• Involuntaria	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento organizacional • Rotación por reestructuraciones • Rotación por bajo desempeño y medidas disciplinarias

3.3. Escenario e estudio

La investigación se realizó en 20 estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020.

3.4. Participantes

La muestra está conformada por 18 administradores a cargo de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de la información para esta investigación se realizó mediante una entrevista con su instrumento la guía de entrevista, con la cual se recolectaron datos internos de la organización. Además, se hizo uso de la técnica del análisis documental, con su instrumento la ficha de análisis documental, para el recojo de información relevante.

3.6. Procedimiento

La recolección de información se realizó mediante el uso de fuentes primarias que permitieron acceder a información directamente relacionada con la organización, tales como los registros documentarios de las estaciones de servicios, así como también el registro de información mediante la opinión de los administradores de las estaciones de servicios.

Adicionalmente, se recurrió al uso de fuentes secundarias que permitieron complementar los hallazgos obtenidos aportando con el análisis correspondiente con la finalidad de dar respuesta al problema planteado. Dentro de estas fuentes tenemos: Investigaciones relacionadas al ámbito de estudio, información obtenida de libros, publicaciones e internet.

Localización de las fuentes de datos:

Para recolectar la información necesaria se realizó entrevistas a cada uno de los administradores de las estaciones de servicios Primax de la ciudad

de Trujillo, adicionalmente se solicitó la información documentaria de relevancia para esta investigación, para lo cual se procedió de la siguiente manera:

- En primer lugar, se solicitó autorización en la empresa para la recolección de la información.
- Posteriormente, se diseñaron los instrumentos de recolección de la información (guía de entrevista, ficha de análisis documental).
- Luego se realizó las coordinaciones pertinentes con los administradores de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, con la finalidad de establecer un cronograma para llevar a cabo las entrevistas.
- Paralelamente, se procedió con la solicitud de la información documentaria a cada uno de los administradores de las estaciones de servicios.
- Luego de la recolección de datos se procedió a ordenarlos acorde con los objetivos de la investigación.
- Como siguiente paso, estos datos previamente ordenados y clasificados, fueron trasladados en un formato Excel para su tratamiento y análisis.
- Finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones acorde a los hallazgos más relevantes de la investigación.

3.7. Rigor científico

Esta investigación fue desarrollada con objetividad, transparencia, ética y profesionalismo durante todo el proceso partiendo desde la determinación del tema de investigación hasta concluir con el análisis respectivo.

Citando a Hernández et al. (2010)., desarrollamos la investigación en base a los siguientes criterios:

Credibilidad: La información recolectada ha sido analizada en base a criterios que conllevan a resultados enfocados en los objetivos de la investigación.

Transferencia: Los hallazgos de esta investigación servirán como pautas para futuros estudios con situaciones problemáticas similares.

Confirmabilidad: La recolección de información se realizó sin recurrir a variaciones intencionales por parte del investigador.

Fundamentación: Se realizó la revisión de los estudios previos y bases teóricas acorde al ámbito de estudio para facilitar el análisis correspondiente.

Aproximación: La investigación se ejecutó siguiendo procedimientos establecidos que permitieron recolectar la información necesaria acorde a los objetivos planteados.

Autenticidad: La información fue recolectada tal y como se presenta en su ambiente natural, para su posterior análisis.

3.8. Método de análisis de datos

Para la elaboración de esta investigación, inicialmente se hizo uso del método deductivo, ya que se partió de la observación del entorno y la situación problemática general de la empresa para luego establecer el tema de investigación de forma específica identificando la problemática actual que presenta esta organización, de igual forma se hizo uso de este método para la redacción de la realidad problemática, la cual se ejecutó recolectando información general referida a la investigación para finalmente explicar más a detalle la situación problemática de la empresa en estudio.

También se utilizó el método deductivo para la recolección de los antecedentes y la elaboración del marco teórico.

Posteriormente, la discusión de los resultados obtenidos se realizó mediante el método analítico, el cual permitió explicar de manera detallada los resultados obtenidos y corroborarlos con las investigaciones consultadas en la etapa inicial.

Finalmente, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones se hicieron mediante el método sintético permitiéndonos plasmar los

aspectos y hallazgos más relevantes de la investigación.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación no trasgrede ninguna norma ética y se realizó acorde a los lineamientos establecidos por la universidad, cabe resaltar que el propósito principal fue establecer las causas y consecuencias de la rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, para lo cual se procedió con la recolección de información necesaria acorde a los procedimientos de la investigación científica y sin alterar los resultados obtenidos, tomando en cuenta la veracidad de los mismos.

Asimismo, se cuenta con la autorización consentida por parte de la empresa para la obtención de la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

IV. RESULTADOS

Objetivo 1

Tabla 1

Índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS	CANTIDAD DE PERSONAL INICIO DEL PERIODO ENERO 2019	CANTIDAD DE PERSONAL FINAL DEL PERIODO MARZO 2020	CANTIDAD TOTAL DE CESES ENERO 2019 - MARZO 2020	INDICE DE ROTACIÓN ENERO 2019 - MARZO 2020
España I	11	12	33	287%
Mochica	5	5	7	140%
El Chalán	10	9	13	137%
España II	14	12	16	123%
California	5	5	6	120%
La Perla	18	15	17	103%
Huanchaquito	11	11	11	100%
Los Postes	16	16	16	100%
Super Star	8	7	7	93%
Ultracom Evitamiento	7	7	6	86%
El Trébol	7	7	6	86%
Ultracom Villareal	12	12	10	83%
Moche	15	14	12	83%
Santo Dominguito	11	11	9	82%
Santa Amalia	19	19	15	79%
Larco	24	23	18	77%
Unión II	6	6	4	67%
Unión I	19	14	10	61%
América Norte II	13	13	7	54%
América Norte I	15	12	6	44%
INDICE PROMEDIO	246	230	229	96%

Fuente: Registro de ceses de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo

Análisis e interpretación: La gran mayoría de estaciones de servicios presentan índices de rotación por encima del 50% respecto a la cantidad promedio de colaboradores de cada una de ellas en el periodo comprendido entre enero 2019 a marzo 2020. Asimismo, estación España I presenta el más alto índice representado por el 287%; la estación con menor fluctuación de personal es América Norte I (44%) demostrando que tiene mayor capacidad de retención de sus colaboradores. Asimismo, el índice de rotación promedio de la zona es del 96%.

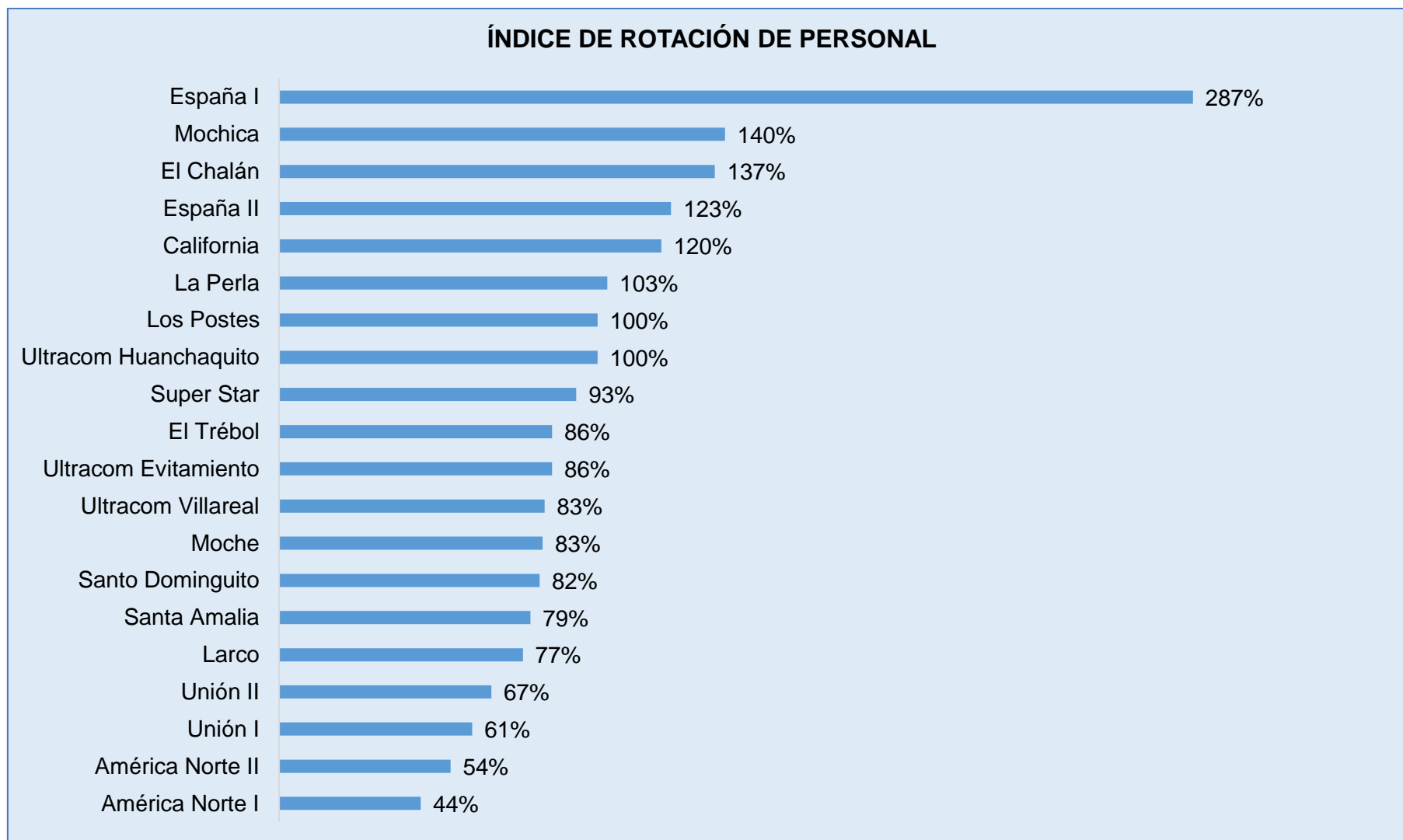


Figura 1. Índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

Objetivo 2

Tabla 2

Causas de la rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS	PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL
California	En este caso los inadecuados procesos de selección son los que tienen mayor relevancia
Larco	El personal no cumple con el perfil que se requiere y esto parte desde los procesos de selección que realiza la empresa consultora, considero que no le ponen énfasis en los requisitos esenciales que la empresa ha establecido
España I	Principalmente debido a los malos procesos de selección ya que de ahí parte el problema
España II	Principalmente se debe a la falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional, no se presentan oportunidades de ascensos y esto hace que el personal opte por buscar otras oportunidades
El Chalán	En mi caso, principalmente se debe a los inadecuados procesos de selección, ya que ingresa personal que no cumple con el perfil del puesto que se requiere y al no adaptarse se retiran o se les desvincula en periodo de prueba
Ultracom Evitamiento	Principalmente por mala supervisión del trabajo
La Perla	Los inadecuados procesos de selección, adicionalmente al personal que no ha mantenido la honestidad como valor primordial en el trabajo se ha visto en la necesidad de retirarlo de la empresa
Santo Dominguito	Como comenté los procesos de selección no son los más adecuados, considero que el filtro en la selección de personal debe ser muy importante
Moche	Creo que la principal causa está dada por los inadecuados procesos de selección, que no logran cubrir los requisitos del personal que se requiere
Santa Amalia	Definitivamente los inadecuados procesos de selección original la mayor cantidad de ceses ya que la empresa los retira por falta de adaptación o incluso ellos mismos deciden renunciar porque no se acoplan al trabajo
Unión I	En mi caso principalmente a causa de la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional

Unión II	Principalmente a causas de los malos procesos de selección que es la base para tener al personal idóneo
Super Star	He tenido renunciaciones principalmente por la falta de flexibilidad en sus horarios, porque en varios casos no les ha permitido resolver sus temas personales o familiares
América Norte I	En mi caso en su mayoría se han desvinculado por temas de faltas graves, para ser más específico, por robos de dinero
América Norte II	Principalmente por la mala evaluación al momento de la selección del personal nuevo
Mochica	Creo que se debe principalmente a la falta de valores de la gente que ingresa a trabajar con dinero o productos, incluso equipos que se quedan bajo su responsabilidad ya que operamos las 24 horas del día y ellos asumen esa responsabilidad
Los Postes	Principalmente, el mal clima laboral que se genera entre compañeros de trabajo que muchas veces a causa de malas conductas disciplinarias
Ultracom Huanchaquito	Principalmente por falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
Ultracom Villareal	La causa principal en el caso de mi estación es por los malos procesos al momento de la selección del personal
El Trébol	Principalmente la falta de valores, poca responsabilidad y honestidad de los trabajadores

Fuente: Entrevistas realizadas a administradores de las estaciones de servicios Primax, año 2020

Análisis e interpretación: Las causas de rotación de personal, desde el punto de vista de los administradores de las estaciones de servicios, principalmente se debe a los inadecuados procesos de selección y la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, adicionalmente hacen referencia a la ausencia de formación en valores del personal que ocupa cargos operativos y comenten faltas graves por malos manejos de dinero y/o bienes de la empresa, otras causas identificadas se atribuyen al mal clima laboral, falta de supervisión en el trabajo y falta de flexibilidad de horarios.

Tabla 3

Motivos de ceses de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

MOTIVOS DE CESES DE PERSONAL	N° DE CESES	%
No cumple perfil del puesto	96	42%
Carta de renuncia voluntaria	64	28%
Medidas disciplinarias	22	10%
Motivos personales	22	10%
Otras oportunidades laborales	17	7%
Temas de estudios	8	3%
TOTAL	229	100%

Fuente: Registro de ceses de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

Análisis e interpretación: Según los registros documentarios de las estaciones de servicios se puede observar que la mayor cantidad de ceses se ocasiona debido a que el personal no cumple con el perfil del puesto que requiere la empresa, representado por el 42% del total de desvinculaciones. Asimismo, se observa que el 28% de retiros de personal se dan por renunciaciones voluntarias, esto debido a que el personal no se adapta a las labores asignadas; por otro lado, el 10% se retira por temas disciplinarios o motivos personales. Adicionalmente, otros aspectos que determinan la permanencia de los colaboradores de la empresa se deben a la presencia de otras oportunidades laborales y temas de estudios, representados por el 7% y 3% respectivamente.

Objetivo 3

Tabla 4

Consecuencias de la rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS	PRINCIPALES CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL
California	Considero que principalmente se ve afectada la productividad que a su vez afecta la satisfacción de los clientes
Larco	Principalmente afecta la productividad
España I	Principalmente afecta la productividad, por el mismo hecho de que no se presenta una actitud de compromiso por parte del personal y más aún si constantemente tenemos personal nuevo
España II	Principalmente se observa que baja la productividad y esto afecta directamente a las utilidades de la empresa
El Chalán	La consecuencia de mayor impacto es la productividad deficiente
Ultracom Evitamiento	El personal generalmente muestra baja moral
La Perla	Considero que afecta principalmente a la imagen que proyecta la empresa, ya que la calidad de atención no es la misma
Santo Dominguito	Principalmente, creo que la productividad deficiente, actualmente hemos bajado las ventas a causa de los cambios que hemos tenido en el personal
Moche	...La productividad deficiente
Santa Amalia	La consecuencia de mayor impacto es la baja en la productividad
Unión I	De cierta manera genera desmotivación en el personal y esto hace que el equipo se desintegre y sus resultados y no sean los mismos
Unión II	El deterioro de la imagen que proyecta la empresa
Super Star	El deterioro de la imagen que proyecta la empresa por no mantener la calidad de servicios al tener constantemente personal en proceso de aprendizaje

América Norte I	En los últimos años se ha visto mucho deterioro del clima laboral
América Norte II	Principalmente afecta la productividad
Mochica	Principalmente productividad deficiente
Los Postes	Principalmente se ve que la productividad baja
Ultracom Huanchaquito	La consecuencia que tiene mayor impacto es la productividad deficiente
Ultracom Villareal	Principalmente la baja productividad
El Trébol	Principalmente, la productividad deficiente, por los constantes procesos de aprendizaje a causa de los ceses continuos

Fuente: Entrevistas realizadas a administradores de las estaciones de servicios Primax, año 2020

Análisis e interpretación: La principal consecuencia de rotación de personal identificada según la opinión de los administradores de las estaciones de servicios es la productividad deficiente ya que los cambios contantes de personal generan deterioro en la calidad de los servicios; asimismo se determinó que afecta la imagen que proyecta la empresa. Por otro lado, se identificó consecuencias en los equipos de trabajo, como: baja moral, desmotivación y desintegración que se reflejan en el deterioro del clima laboral.

V. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados, se determinó que los índices de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax, son muy elevados, evidenciando que las estaciones España I, Mochica, El chalán, España II, California, La Perla, Ultracom Huanchaquito y Los Postes presentan porcentajes por encima del 100% de movilidad de personal respecto a la cantidad promedio de personal, evaluado en el periodo comprendido entre enero 2019 a marzo 2020, asimismo las estaciones como Super Star, Ultracom Evitamiento, El Trébol, Ultracom Villareal, Moche, Santo dominguito, Santa Amalia, Larco, Unió I, Unión II, América Norte II presentan un porcentaje de rotación superior al 50%. Del mismo modo la estación América Norte II presenta menor índice, representado por el 44% medidos en el periodo mencionado líneas arriba. A partir de ello se estableció que el índice promedio de la zona se encuentra en el 96%, lo cual demuestra que existe exceso de fluctuación de personal; coincidiendo con Moreno (2017), quien en su investigación titulada: “Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oil Trans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.” estableció que esta organización presentaba un elevado índice de rotación representado por el 69.2% en un periodo de 1 año. Estos resultados no se encuentran en un nivel adecuado, como refiere Gayosso (2011), un índice adecuado se sitúa entre el 5% y 15%. De igual forma Chiavenato (2017), explica que un índice de rotación muy alto demuestra exceso de fluctuación de personal.

Otro aspecto importante para la investigación fue determinar las causas de la rotación de personal, encontrando que en la mayoría de estaciones de servicios principalmente se atribuyó a los inadecuados procesos de selección tal como se muestra en la tabla 2, en este contexto, mediante al análisis documental también se pudo determinar que el 42% de desvinculaciones (tabla 3) se dieron por incumplimiento de perfil de puestos, que guarda relación directamente con los procesos de reclutamiento que forman parte del filtro inicial para la contratación de los colaboradores. Por otro lado, se identificó que la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional también contribuyeron con la salida de personal, lo cual se puede relacionar con los resultados de la tabla

3 en la que se evidencia que el 7% de desvinculaciones se dio por presencia de otras oportunidades laborales y el 3% del total de renunciaciones, por motivos de estudios. Coincidiendo estos resultados con Dipaz (2017) en su investigación denominada: "Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A. Plaza Veja Breña, 2015", en la cual determinó que la principal causa de rotación fue el inadecuado perfil de puestos, de igual forma este autor menciona que dentro de los factores externos, las ofertas laborales de otras empresas contribuyeron también con las desvinculaciones del personal. Además se encuentra coincidencias con Soliana (2017), quien en investigación titulada: "Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A.", menciona que las principales causas de rotación identificadas, según la percepción de los colaboradores de esta institución, se atribuyeron al desinterés de los empleadores en potenciar sus habilidades y destrezas para ocupar cargos diferentes, ausencia de capacitaciones y la nula apertura a recibir opiniones y aportaciones del personal operativo por parte de las jefaturas.

Pero no se coincide con Suarez (2018), quien en su investigación denominada: "Factores que intervienen en la Rotación de Personal en la Planta 4 - Empresa Agroindustrial Virú S.A, Virú 2017", refiere que, las oportunidades laborales del mercado no constituyen un factor de decisión al momento de abandonar un cargo por las condiciones similares que se ofrecen, según la opinión de los colaboradores de esta empresa.

En la investigación también se determinaron otras causas como la ausencia de valores por parte del personal que ocupa cargos operativos principalmente, quienes incurrieron en faltas graves como sustracción y malos manejos de dinero y/o bienes de la empresa, esto se puede evidenciar además mediante el análisis documental (tabla 3), en la cual muestra que el 10% de retiros de personal de la empresa se dio por motivos de medidas disciplinarias. Estos resultados no tienen similitud con los estudios previos consultados, pues las actividades económicas de las empresas son diversas y según la naturaleza de las mismas, el comportamiento de sus recursos humanos son diversos y por lo tanto la fluctuación de éstos puede ocasionarse por causas diferentes. En este

aspecto Chávez (2017), explica que la rotación laboral también se da a causa de problemas con los empleados o faltas que originen un despido.

Adicionalmente, se identificaron otras causas como: el mal clima laboral, falta de supervisión en el trabajo y falta de flexibilidad de horarios. En este contexto se encuentra similitud con los resultados obtenidos en la investigación denominada: “Satisfacción laboral y la rotación de los colaboradores de campo de la empresa J&E Telecomunicaciones EIRL en Chimbote, 2018”, realizada por De Los Ríos (2018), quien afirma que para mantener un porcentaje adecuado de rotación de colaboradores es importante implementar estrategias que generen mayor nivel de satisfacción, apostando por mantener un ambiente de trabajo agradable, estableciendo además sistemas de remuneraciones acorde a sus labores y apostando por la sinergia entre sus equipos de trabajo, supervisores y directivos. Con estos datos se afirma que en las organizaciones es importante mantener un ambiente laboral adecuado y flexible que permita mantener un equilibrio dentro de las actividades de los colaboradores y de esta manera contribuir con su permanencia dentro de los equipos de trabajo. Por otra parte, Puma (2019) en su investigación titulada “Factores asociados a la intención de rotación laboral en el personal de ventas retail” explica que los factores asociados a la rotación laboral están determinados principalmente por la satisfacción laboral, encontrando relación significativa entre estas variables. Asimismo, Chávez (2017), advierte que la inadecuada supervisión del trabajo y un mal clima laboral puede ocasionar disputas entre compañeros o directivos que a su vez generan un ambiente de hostilidad e incomodidad constituyéndose en causales para que el personal se desvincule de la empresa.

Por otro lado, se identificaron las consecuencias a raíz de la rotación de personal, encontrando que principalmente se vió afectada la productividad debido a que las constantes fluctuaciones han ocasionado deterioro de la calidad de los servicios, evidenciando lentitud y errores recurrentes principalmente por parte de personal en proceso de aprendizaje; al mismo tiempo, la productividad del personal antiguo también decrece e incluso éstos llegan a perder el interés por su trabajo; lo que a su vez ocasiona colas y reclamos, aspectos que afectan directamente la satisfacción de sus clientes, que

en muchos casos han optado por ir a la competencia. Estos resultados guardan relación con la investigación de Moreno (2017), quien determinó que los constantes cambios de personal ocasionaron impactos negativos en la productividad y eficiencia de la empresa Oil Trans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C en su estudio realizado sobre el análisis de las principales causas de rotación de personal en dicha institución. También se encontraron coincidencias con la investigación de Juárez (2017) sobre “Relación de la satisfacción laboral y la rotación de personal de ventas de la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE SAC. de la ciudad de Trujillo año 2017”, en la cual determinó que existe relación positiva entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en el área de ventas.

Pero estos datos no coinciden con los hallazgos de Fabian (2019), en su tesis titulada: “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC” en la que afirma que la rotación de personal no tiene correlación con la calidad de los servicios para el caso de esta empresa, pero este autor también enfatiza sobre la importancia de realizar diagnósticos para evaluar la rotación laboral, considerando que esta última conlleva también a resultados negativos como la falta de lealtad, traslado de conocimiento e información valiosa del negocio a la competencia, reclamos por derechos laborales, entre otros.

Al mismo tiempo, se identificaron otras consecuencias como la afectación de la imagen que proyecta la empresa, baja moral, desmotivación y desintegración en los equipos de trabajo, datos que al ser comparados con lo encontrado por Dipaz (2017) en su investigación titulada: “Gestión del talento humano y rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A. Plaza Ve a Breña, 2015”, quien refiere que la flexibilidad laboral permite atraer y retener al talento humano ya que es considerado como uno de los aspectos más valorados por el personal de esta empresa, además indica que los altos índices de rotación, afectan la imagen de la compañía generando pérdida de interés por parte de potenciales talentos que consideraban como un buen lugar para trabajar. En este contexto se afirma que la rotación de personal genera consecuencias negativas, además Chavarría (2011), expresa que los altos

índices de rotación generan baja moral en los empleados, además de los altos costos por capacitaciones, productividad deficiente e inexistencia de trabajo en equipo debido a la percepción de un ambiente de hostilidad y falta de confianza entre sus integrantes, ocasionando así divisiones internas.

Finalmente, se afirma que la rotación de personal tiene implicancias negativas en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo.

VI. CONCLUSIONES

1. Los índices de rotación de personal de las 20 estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, son elevados presentando porcentajes casi en su totalidad por encima del 50%. Asimismo, a nivel de toda la zona presenta un índice del 96% durante el periodo enero 2019 – marzo 2020; demostrando que existe un exceso de fluctuación de personal en las mismas.
2. Las principales causas que originan los elevados niveles de rotación en las estaciones de servicios Primax se debe a los inadecuados procesos de selección, la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, otras causas que contribuyen con la movilidad de personal son: la falta de valores por parte de los colaboradores, el mal clima laboral, la falta de supervisión en el trabajo y la falta de flexibilidad de horarios.
3. La rotación de personal en las estaciones de servicio Primax principalmente genera productividad deficiente, además del deterioro de la imagen que proyecta la empresa. Otras consecuencias se reflejaron en los equipos de trabajo, estableciendo que éstos presentan baja moral, desmotivación y desintegración, experimentando además un mal clima laboral que afecta su desempeño.
4. Finalmente, se llegó a concluir que la rotación de personal tiene implicancias negativas en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, demostrando que éstas afectan a los resultados de operación directa.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar diagnósticos periódicos para determinar el comportamiento de los índices de rotación y a partir del análisis establecer estrategias que permitan disminuir los altos porcentajes de fluctuación del personal.
2. Evaluar la factibilidad de realizar los procesos de reclutamiento de personal de manera directa en base al perfil específico para cada puesto de trabajo para reclutar al mejor talento y lograr mayor control en los procesos de selección, además de implementar políticas de desarrollo profesional en función al desempeño de sus colaboradores.
3. Implementar políticas de incentivos para el personal en base a metas individuales y por equipo en cada una de las estaciones de servicios, implementando a su vez mayores actividades de integración entre los integrantes de los equipos.
4. Realizar futuros análisis sobre este ámbito de estudio tomando en cuenta también las opiniones de sus equipos de trabajo para determinar aspectos valorados por ellos, que a su vez ayuden a generar estrategias para disminuir las fluctuaciones excesivas de personal.

REFERENCIAS

- Aponte, J. (2016). *Administración de personal un enfoque hacia la calidad*. (2ª ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. (1ª ed.). España: Esic editorial.
- Chavarría, L. (2011). Rotación de personal y su impacto en la empresa. *Alto Nivel*. Recuperado de <http://www.altonivel.com.mx/17280rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.) México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10ª ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Retos Directivos. (2017). EAE Business School y Harvard Deusto Business Review. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>
- Fabian, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC. Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Lima. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/10408/Castillon_fr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Figuerola, I. (2017). La rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Facultad de Medicina de la UNFV, Lima 2015. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23503/Gonzales_FIK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García, M. (2017). Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, Municipio de Tejupilco, Estado de México. Tesis, Universidad Autónoma Del Estado de México, México. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/68757/TESIS%20TERMINADA%20MONICA%20CD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gayosso, A. (2011). Rotación de personal y ausentismo laboral. Recuperado de <https://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- Moreno, J. (2017). Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oil Trans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C. Tesis, Universidad Santo Tomás de Colombia, Bogotá. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Los Ríos, K. (2018). Satisfacción laboral y la rotación de los colaboradores de campo de la empresa J&E Telecomunicaciones EIRL en Chimbote, 2018. Tesis, Universidad César Vallejo, La Libertad, Chimbote. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/28956/De%20Los%20Rios_LK-Valderrama_HC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Llaro, L. (2017). Relación de la satisfacción laboral y la rotación de personal de ventas de la distribuidora de productos de consumo masivo DIZOE SAC. de la ciudad de Trujillo año 2017. Tesis, Universidad Privada del Norte, La Libertad, Trujillo. Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11599/Juarez%20Llaro%20Lidia%20Isabel%20->
- Chávez, E. (2017). La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. *Asociación Americana en dirección de recursos humanos*. Recuperado de <https://www.amedirh.com.mx/bolsa-de-trabajo/atraccion-de-talento-articulos/la-rotacion-de-personal-todo-lo-que-debes-saber-sobre-ella>
- Puma, L. (2019). *Repositorio Universidad Naccional de San Agustín*. Recuperado de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10465/PSpuchll.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medina, A. (2019). Empresas peruanas con mayor rotación laboral en Latinoamérica. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>

Perú Retail . (2017). La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos. *Perú retail magazine & business*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-no-deseada-acarrea-costos/>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Education.

Sarries, L. (2011). *Buenas prácticas de recursos humanos*. (1ª ed). España: Esic editorial.

Dipaz, M. (2017). Gestión de talento humano y rotación de personal en la empresa Supermercados Peruanos S.A Plaza Veá Breña, 2015. Tesis, Universidad Peruana Las Américas, Lima, Lima. Recuperado de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/109>

Mobley, W. (1977). Vínculos intermedios en la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de empleados. *Revista de Psicología Aplicada* , 237-240. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/211391468_Intermediate_Linkages_in_the_Relationship_Between_Job_Satisfaction_and_Employee_Turnover

Prado, T. (2016). Identificación de los factores que determinan a la alta rotación del personal de ventas en empresas retail de prendas de vestir: Caso Tiendas Piero. Tesis, Universidad de Lima, Lima, Li. Recuperado de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rivas, F. (2013). Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una institución financiera. Tesis, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>
- Rose, K. (2019). Guía del capital Humano. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>
- Soliana, C. (2017). Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. Tesis, Universidad de Carabobo, Bárbula. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4338/schourio.pdf?sequence=1>
- Suarez, J. (2018). Factores que intervienen en la Rotación de Personal en la Planta 4 - Empresa Agroindustrial Virú S.A, Virú 2017. Tesis, Universidad Cesar Vallejo, La Libertad, Trujillo. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23930/campos_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zambada, R. (2016). Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional. Monografía, Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, Monterrey. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	ÁMBITO DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS
Análisis de la rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020	<p>Problema general ¿Qué implicancias tiene la rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es el índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo? ¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en las Estaciones de Servicios Primax de la ciudad de Trujillo? ¿Qué consecuencias genera la rotación de personal en las Estaciones de Servicios Primax de la ciudad de Trujillo?</p>	<p>Objetivo General analizar la rotación de personal de las Estaciones de Servicios Primax de la ciudad de Trujillo en el año 2020</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el índice de rotación de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo. • Determinar las causas de la rotación de personal de las Estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo. • Identificar las consecuencias de la rotación de personal en las Estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo. 	Rotación de personal	Según Chiavenato (2017) la rotación de personal se define como la fluctuación entre una organización y su ambiente, es decir este intercambio se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización	La rotación de personal se puede expresar mediante el cálculo del índice de rotación en un periodo de tiempo establecido. Asimismo, dentro de una organización puede existir rotación interna o externa, generado a causa de diversos factores, que a su vez determinan las desvinculaciones voluntarias o involuntarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de rotación de personal • Rotación interna • Rotación externa • Rotación Voluntaria • Rotación Involuntaria 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de colaboradores contratados • N° de desvinculaciones • Porcentaje de rotación de personal • N° de transferencias • N° de ascensos • N° de promociones internas • N° de renuncias voluntarias • N° de desvinculaciones por fallecimiento • N° de desvinculaciones por incapacidad • N° de desvinculaciones por jubilación • N° de despidos • Nivel de plenitud • Sensación del entorno • Desarrollo de atributos individuales • Cumplimiento organizacional • Rotación por reestructuraciones • Rotación por bajo desempeño y medidas disciplinarias

Anexo 2.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Guía de entrevista

Día:

Lugar:

Cargo del entrevistado:

Antigüedad en el cargo:

Buenos días/ buenas tardes Sr. / Sra. / Srta. _____ en primer lugar agradecerle por el tiempo que me está brindando para el desarrollo de esta entrevista, de igual manera indicarle que la información recolectada es esencial para el desarrollo de esta investigación y su tratamiento será exclusivamente para fines académicos, además de contribuir con aportes para el mejoramiento de la organización.

Preguntas:

1. ¿En la actualidad, cuántos colaboradores tiene a su cargo?
2. ¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?
3. ¿Cuál es la cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de sus actividades?
4. Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?
5. En caso de respuesta positiva, ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?

6. En el caso de desvinculaciones de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?
7. A continuación, le haré mención de las causas que ocasionan el cese de personal en las empresas. Indique Ud., según su experiencia, cuál de ellas ocasionan rotación del personal en su estación de servicios:
 - Inadecuada supervisión del trabajo
 - Mal clima laboral
 - Falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
 - Salarios poco justos
 - Inadecuados procesos de selección
 - Falta de flexibilidad de horarios
 - Otros (especificar)
8. De las causas identificadas anteriormente ¿Cuál considera influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?
9. ¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador en la empresa?
10. A continuación, se menciona las consecuencias de la rotación de personal, indicar aquellas que haya identificado a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios:
 - Baja moral de colaboradores
 - Elevados costos por capacitaciones
 - Costos extra laborales y extra operativos
 - Productividad deficiente
 - Pérdida de conocimientos
 - Afecta la integración de los equipos
 - Deterioro de la imagen que proyecta la empresa
 - Otros (especificar)
11. ¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?
12. ¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?
13. ¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?

14. Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.

Ficha de análisis documental

I. Identificación del documento

Denominación del documento:

Ubicación administrativa:

Nombre y cargo del firmante:

II. Descripción documental

Denominación de la empresa:

Fecha en que se efectuó el análisis documental:

Nombre de la persona que realizó el análisis:

ÍTEMS	DESCRIPCIÓN
Contrataciones	N° de personal contratado periodo enero 2019 – marzo 2020
Desvinculaciones	N° de colaboradores cesados por estación de servicios periodo enero 2019 – marzo 2020
Rotación interna de colaboradores	N° de ascensos y promociones internas periodo enero 2019 – marzo 2020 N° de colaboradores transferidos a otras sedes periodo enero 2019 – marzo 2020
Rotación externa de colaboradores	N° de despidos por decisión de la empresa periodo enero 2019 – marzo 2020 N° de renunciaciones voluntarias periodo enero 2019 – marzo 2020
Causas de desvinculaciones	Motivos de ceses por estaciones de servicios periodo enero 2019 – marzo 2020

Anexo 3.

DOCUMENTO DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA/INSTITUCIÓN



COESTI S.A.

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

Mediante la presente se hace constar que la Srta. Heyman Oyarce Acosta, alumna de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 46891533 cuenta con autorización para el desarrollo de su investigación denominada "Análisis de la rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020" para optar el grado de magister en Administración de negocios – MBA.

Se extiende el presente documento a solicitud del interesado, sólo para fines académicos.

Trujillo, mayo 2020

ROBERTO MANDROS CARAZAS

JEFE DE OPERACIONES ZONA NORTE 2

COESTI S.A.
Av. Circunvalación del Club Golf Los Incas 134
Torre 1 Of. 908, Santiago de Surco, Lima 33
T (511) 203 3100
www.primax.com.pe

Anexo 4.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Fórmula:

$$IRP = \frac{(D * 100)}{PE}$$

Estación España II

Cantidad de personal al inicio del periodo enero 2019: 11

Cantidad de personal al final del periodo marzo 2020: 12

Cantidad de renunciaciones periodo enero 2019 – marzo 2020: 33

Aplicamos la fórmula con los datos obtenidos del análisis documental:

$$IRP = \frac{(33 * 100)}{((11 + 12)/2)}$$

$$IRP = 287\%$$

Estación América Norte II

Cantidad de personal al inicio del periodo enero 2019: 15

Cantidad de personal al final del periodo marzo 2020: 12

Cantidad de renunciaciones periodo enero 2019 – marzo 2020: 6

Aplicamos la fórmula con los datos obtenidos del análisis documental:

$$IRP = \frac{(6 * 100)}{((15 + 12)/2)}$$

$$IRP = 44\%$$

Anexo 5.

Tabla 5

Tipos de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL	N°	%
Involuntaria	148	65%
Voluntaria	81	35%
TOTAL	229	100%

Fuente: Registro de ceses de personal de las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

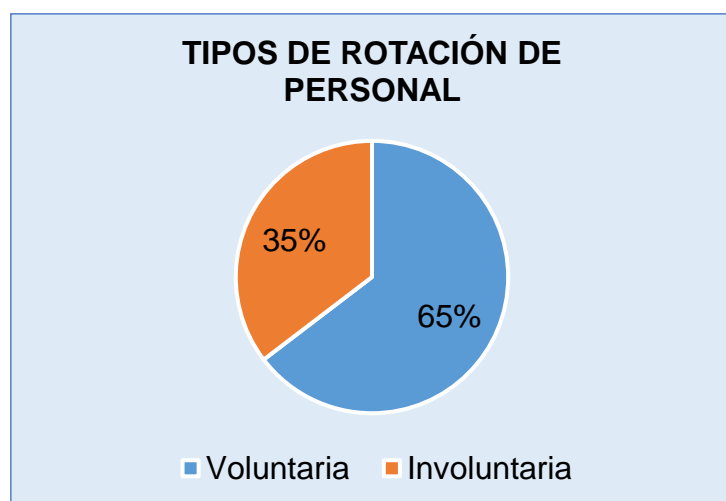


Figura 2. *Tipos de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020*

Anexo 6.

Tabla 6

Causas generales de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS	CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL
California	Definitivamente los inadecuados procesos de selección y, además, el mal clima laboral
Larco	Las causas que he identificado están relacionadas al mal clima laboral, también la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, otro aspecto importante considero que se debe a los inadecuados procesos de selección y también de cierta manera la falta de flexibilidad de horarios
España I	Considero que el mal clima laboral, la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, los inadecuados procesos de selección y la falta de flexibilidad de horarios ocasionan salidas de personal en la estación
España II	En esta estación se han retirado por falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional y también el tema de los salarios poco justos, también los inadecuados procesos de selección no favorecen la permanencia del personal
El Chalán	Se puede evidenciar que los inadecuados procesos de selección generan mucha fluctuación de personal y también la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional ocasionan salidas del personal en las estaciones de servicios
Ultracom Evitamiento	La poca supervisión del trabajo que realizan el personal operativo ocasionó la salida masiva incluso del personal que administraba la estación, esto ocasionó también mal clima laboral y también se van por falta de oportunidades de desarrollo profesional, en cierta forma también la falta de flexibilidad de horarios
La Perla	Considero que los inadecuados procesos de selección ocasionan el mayor porcentaje de retiro de personal en esta estación
Santo Dominguito	Creo que como en la mayoría de los casos, el personal que ingresa no cumple con el perfil que requiere el puesto, y esto porque la empresa consultora no realiza los filtros necesarios
Moche	El personal generalmente se va por falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional y también otra de las causas se debe a los inadecuados procesos de selección
Santa Amalia	Creo que los inadecuados procesos de selección, sumado a las distancias de los colaboradores a su centro de trabajo, generan rotación
Unión I	Las causas que considero son los inadecuados procesos de selección y la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional

Unión II	He tenido casos de ceses mayormente debido a que el personal se siente estancado en su puesto de trabajo y no se han dado oportunidades de crecimiento profesional y también un aspecto determinante para que el personal se mantenga un buen tiempo en las estaciones, parte de la evaluación inicial antes de las contrataciones por parte de la consultora, muchas veces envían al personal solo por cumplir con sus metas y no toman en cuenta los requisitos que establece la empresa y normalmente se recibe al personal para su periodo de prácticas y cuenta desde ese momento con un contrato
Super Star	En este caso la falta de flexibilidad en los horarios y también por la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
América Norte I	Considero que el mal clima laboral y falta de valores por parte de los colaboradores, tuve varios casos de sustracción de dinero de las ventas diarias y me vi en la necesidad de separarlos de la estación
América Norte II	Tenemos constantes ceses de personal debido a que no ingresa el personal adecuado para el puesto que se necesita y esto porque no hay un buen filtro al momento de las evaluaciones y nosotros solo realizamos una entrevista más que todo para conocerlos un poco más, pero ya llegan con su contrato firmado y ahí no se puede hacer mucho ya que es política de la empresa
Mochica	En esta estación he tenido varios casos de robo de productos en tienda y esto ha generado un mal clima laboral el resto del equipo porque ellos asumen cierto porcentaje de los faltantes de inventarios y bueno se hizo seguimiento para recolectar las evidencias y retirarlos
Los Postes	En mi experiencia, por el mal clima laboral por malos entendidos entre compañeros que muchas veces los desmotiva y bueno otras causas que considero son los malos procesos de selección y falta de flexibilidad en los horarios
Ultracom Huanchaquito	La falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, muchos de los que salieron fue porque encontraron otras ofertas laborales de acuerdo a su profesión
Ultracom Villareal	La deficiencia está en la etapa inicial al realizar la evaluación para el ingreso de personal nuevo, prácticamente, la consultora, no toma en cuenta la totalidad de los requisitos que solicita la empresa y tampoco el área de recursos humanos hace seguimiento este proceso, así que recibimos al personal que nos envían. Otro aspecto que ocasiona renuncias es la falta de oportunidades de desarrollo profesional
El Trébol	Tenemos mucha rotación porque no se hace un buen proceso de reclutamiento, ingresa personal que comete faltas graves incluso al inicio de sus prácticas, demostrando claramente falta de formación en valores, que es un aspecto que puede ser evaluado al inicio mediante técnicas que existen en las reclutadoras

Fuente: Entrevistas realizadas a administradores de las estaciones de servicios Primax, año 2020

Anexo 7.

Tabla 7

Consecuencias generales de rotación de personal en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS	CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL
California	En mi caso se ha demostrado que incurrimos en costos extralaborales y extra operativos, además de afectar la productividad
Larco	Las consecuencias identificadas son los costos extra laborales y extra operativos y también la productividad deficiente
España I	...Afecta la integración de los equipos y la productividad es deficiente
España II	...Los costos extra laborales y extra operativos y también la productividad deficiente.
El Chalán	...Elevados costos por capacitaciones, costos extra laborales y extra operativos, productividad deficiente, pérdida de conocimientos, afecta la integración de los equipos, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
Ultracom Evitamiento	...Baja moral de colaboradores, afecta la integración de los equipos, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
La Perla	En este caso principalmente la afectación de la productividad y la imagen de la empresa, además de los costos por capacitaciones constantes
Santo Dominguito	...La productividad es deficiente y afecta la integración de los equipos
Moche	Falta de oportunidades para personal antiguo, llevan años desarrollando la misma tarea y ya no se sienten a gusto y su productividad baja. Además de los altos costos extra laborales y extra operativos
Santa Amalia	En este caso se ve deficiencia en la productividad y también incurrimos en altos costos por capacitaciones
Unión I	En mi estación es importante mencionar que la falta de incentivos al personal que tiene buen desempeño ocasiona rotación
Unión II	...Productividad deficiente, deterioro de la imagen que proyecta la empresa

Super Star	Se muestra deterioro de la imagen que proyecta la empresa, además de los elevados costos por capacitaciones
América Norte I	...Baja moral de colaboradores, productividad deficiente, afecta la integración de los equipos, deterioro del clima laboral
América Norte II	...Costos extra laborales y extra operativos, productividad deficiente, pérdida de conocimientos
Mochica	...Productividad deficiente, afecta la integración de los equipos, deterioro de la imagen que proyecta la empresa, hacer turnos dobles generando horas extras y cansancio al personal
Los Postes	...Productividad deficiente, afecta la integración de los equipos
Ultracom Huanchaquito	...Productividad deficiente, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
Ultracom Villareal	Las consecuencias en mi estación, puedo afirmar que son la baja moral de colaboradores, productividad deficiente, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
El Trébol	Considero que todo el proceso de rotación afecta principalmente la productividad y la integración de los colaboradores como equipo de trabajo

Fuente: Entrevistas realizadas a administradores de las estaciones de servicios Primax, año 2020

Anexo 8.

Tabla 8

Consecuencias de rotación de personal respecto a la operatividad en las estaciones de servicios Primax de la ciudad de Trujillo, año 2020

NOMBRE DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS	CONSECUENCIAS RESPECTO A LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA
California	Como te mencioné anteriormente, afecta en la atención a los clientes
Larco	La constante rotación del personal afecta en la atención a los clientes, la calidad de atención no es la misma por los mismos procesos de aprendizaje
España I	Por los constantes cambios se deteriora la calidad de servicio que se brinda a los clientes y esto incluso ha ocasionado que algunos de ellos vayan a la competencia
España II	Los clientes que ya se encuentran de cierta manera satisfechos con los servicios, de pronto se encuentran con otra situación en la que ya no es atendido de la misma manera y sus expectativas cambian
El Chalán	El constante cambio de colaboradores ocasiona errores frecuentes que repercuten principalmente en la calidad brindada al cliente, por los errores frecuentes producto de los constantes procesos de aprendizaje; lo que a su vez genera pérdida de clientes
Ultracom Evitamiento	Los colaboradores trabajan desmotivados, sin cumplir los estándares de atención
La Perla	Afecta de manera negativa porque el nuevo personal genera demoras en la atención y en algunos casos errores involuntarios que generan costos para la empresa
Santo Dominguito	Afecta directamente en la rentabilidad de la empresa que ha ocasionado incluso disminución de personal en las estaciones de servicios
Moche	Se observa falta de compromiso, el cliente interno no se encuentra fidelizado
Santa Amalia	...Todo ello afecta la rentabilidad de la empresa
Unión I	Afecta en la rentabilidad de la empresa directamente, se pierde personal capacitado que genera resultados en las ventas y llegar a formar a un nuevo colaborador toma tiempo e inversión

Unión II	...Se generan horas extras forzadas y baja moral de los empleados
Super Star	...Baja la rentabilidad del negocio porque se pueden perder clientes
América Norte I	Con un clima laboral deteriorado, los colaboradores no están motivados con su trabajo. Muchas veces pueden venir a laborar solo por un sueldo y desenfocarse completamente del servicio de calidad que se le tiene que dar al cliente. Además, esto genera que los pleitos entre compañeros sean más recurrentes y no haya compañerismo. En definitiva, un mal clima laboral baja bastante los índices de productividad y esto parte como consecuencia, principalmente, la pérdida de clientes
América Norte II	En la mayoría de casos, el colaborador que inicia labores ocasiona incomodidad en el cliente por desconocimiento ya sea en tiempo o calidad de atención
Mochica	Cuando hay rotación de personal, inevitablemente alguien debe cubrir el puesto vacante mientras llega el personal nuevo. Esto muchas veces ocasiona que algunos colaboradores tengan que trabajar 16 horas de corrido y por varios días, inclusive semanas. Obviamente, esto merma su productividad y genera problemas dentro de la operación, como, por ejemplo: reclamos de los clientes, firma del libro de reclamaciones, lentitud en la atención, faltantes de caja, etc.
Los Postes	Afecta la imagen de la empresa por no brindar un servicio idóneo
Ultracom Huanchaquito	Se observa disminución en las ventas y mala imagen de la estación de servicios ya que la calidad de los servicios también se ve afectada
Ultracom Villareal	Los constantes cambios deterioran la calidad de los servicios y esto genera colas y reclamos y por lo tanto deteriora la imagen que proyecta la empresa
El Trébol	Afecta las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa

Fuente: Entrevistas realizadas a administradores de las estaciones de servicios Primax, año 2020

Anexo 9.

RESPUESTAS DE ENTREVISTAS

	Nombre de la estación de servicios	California
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	11 años
P1	N° de colaboradores a cargo	En esta estación tengo 5 personas desempeñando funciones de vendedores de minimarket, no tenemos playa.
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	En algunos periodos ha variado, pero en los últimos 6 meses no hemos tenido muchas variaciones.
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Normalmente trabajamos con 5 personas para cubrir todos los turnos.
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	Sí, este año hemos ascendido a una persona que se desempeñaba como encargada de tienda a asistente de estación, pero fue trasladada a estación Larco, la cual también la administro y se hizo el traslado de una colaboradora de esta estación para cubrir su puesto.
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En esta estación hemos tenido ascensos cada 3 años en promedio y considero que influye básicamente la experiencia del postulante.
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría son por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Definitivamente, los inadecuados procesos de selección y además el mal clima laboral
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Creo que principalmente se debe a los inadecuados procesos de selección que se realizan en la empresa.
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Considero muy importante mantener un buen clima laboral para mantenerlos motivados a los colaboradores.
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	En mi caso se ha demostrado que incurrimos en costos extralaborales y extra operativos, además de afectar la productividad.
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Considero que principalmente se ve afectada la productividad que a su vez afecta la satisfacción de los clientes.
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Como te mencioné anteriormente, afecta en la atención a los clientes.
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	Según la situación del personal puede ser favorable también.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Ayuda a captar personal nuevo que se adapta con mayor facilidad y puede traer nuevos conocimientos.

	Nombre de la estación de servicios	Larco
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	11 años
P1	N° de colaboradores a cargo	21
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Con 22 colaboradores logramos cubrir las actividades de la estación.
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	Si hemos tenido ascensos, transferencias no
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En promedio cada año se dan oportunidades de ascensos, bueno y los factores que influyen son el grado de estudios y la experiencia.
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Los ceses mayormente son por decisión de la empresa.
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Las causas que he identificado están relacionadas al mal clima laboral, también la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, otro aspecto importante considero que se debe a los inadecuados procesos de selección y también de cierta manera la falta de flexibilidad de horarios.
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	El personal no cumple con el perfil que se requiere y esto parte desde los procesos de selección que realiza la empresa consultora, considero que no le ponen énfasis en los requisitos esenciales que la empresa ha establecido.
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Considero que es primordial mantener un buen clima laboral para que la gente se sienta cómoda en su puesto de trabajo.
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Las consecuencias identificadas son los costos extra laborales y extra operativos y también la productividad deficiente.
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente afecta la productividad.
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	La constante rotación del personal afecta en la atención a los clientes, la calidad de atención no es la misma por los mismos procesos de aprendizaje.
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	En mi opinión no genera beneficios.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta.

	Nombre de la estación de servicios	España I
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	5 años
P1	N° de colaboradores a cargo	11 personas en total
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Varía constantemente por las constantes salidas e ingresos del personal
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	En total es necesario contar con 12 personas para la operatividad
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	Hasta la fecha no hemos tenido ascensos y solo una persona que fue transferida a otra estación por temas disciplinarios
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Una vez al año tuvimos una transferencia a otra estación. Creo que en el caso de ascensos el aspecto más valorado es el nivel de confianza que logra establecer un colaborador con los jefes y en caso de transferencias por necesidad de la empresa
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	La gran mayoría salen por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Considero que el mal clima laboral, la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, los inadecuados procesos de selección y la falta de flexibilidad de horarios ocasionan salidas de personal en la estación
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente debido a los malos procesos de selección ya que de ahí parte el problema
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Principalmente se debe mantener un ambiente de trabajo agradable
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Afecta la integración de los equipos y la productividad es deficiente
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente afecta la productividad, por el mismo hecho de que no se presenta una actitud de compromiso por parte del personal y más aún si constantemente tenemos personal nuevo
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Por los constantes cambios se deteriora la calidad de servicio que se brinda a los clientes y esto incluso ha ocasionado que algunos de ellos vayan a la competencia
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	España II
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	2 años
P1	N° de colaboradores a cargo	11
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Sí, varía frecuentemente
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Trabajamos con 11 colaboradores operativos en el área de ventas
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	En mi caso he tenido transferencias a otras estaciones por necesidad de la empresa.
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Podría decir que aproximadamente cada 6 meses he tenido transferencias y se considera básicamente la cercanía del domicilio del colaborador
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Normalmente es por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	En esta estación se han retirado por falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional y también el tema de los salarios poco justos, también los inadecuados procesos de selección no favorecen la permanencia del personal.
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente se debe a la falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional, no se presentan oportunidades de ascensos y esto hace que el personal opte por buscar otras oportunidades
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	El clima laboral es un aspecto importante para que la gente permanezca en sus puestos de trabajo.
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Los costos extra laborales y extra operativos y también la productividad deficiente.
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente se observa que baja la productividad y esto afecta directamente a las utilidades de la empresa.
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Los clientes que ya se encuentran de cierta manera satisfechos con los servicios, de pronto se encuentran con otra situación en la que ya no es atendido de la misma manera y sus expectativas cambian.
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	En el caso de rotación dentro de la misma empresa tiene beneficios para los colaboradores
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Básicamente el crecimiento personal de los propios colaboradores

	Nombre de la estación de servicios	El Chalán
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	4 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente 8 colaboradores
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	En los últimos meses del año pasado hemos tenido variaciones frecuentes
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Considero que la cantidad óptima para la operatividad es de 10 colaboradores, pero en los últimos meses han reducido la cantidad de personal por decisión de la gerencia
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No se ha presentado ninguna oportunidad de ascenso para el personal y no hemos tenido transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Particularmente considero que, en el caso de ascensos, actualmente solo toman en cuenta la afinidad que tienen los colaboradores con los jefes zonales incluso el desempeño no es tomado en cuenta para este tipo de decisiones y los administradores no participamos de este tipo de decisiones
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría son por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Se puede evidenciar que los inadecuados procesos de selección generan mucha fluctuación de personal y también la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional ocasionan salidas del personal en las estaciones de servicios
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	En mi caso, principalmente se debe a los inadecuados procesos de selección, ya que ingresa personal que no cumple con el perfil del puesto que se requiere y al no adaptarse se retiran o se les desvincula en periodo de prueba
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Es primordial la integración de los equipos, lograr sinergia entre todos sus miembros, y también de gran importancia, contar con personal con sólidos valores por la misma naturaleza del negocio
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Elevados costos por capacitaciones, costos extra laborales y extra operativos, productividad deficiente, pérdida de conocimientos, afecta la integración de los equipos, deterioro de la imagen que proyecta la empresa

P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	La consecuencia de mayor impacto es la productividad deficiente
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	El constante cambio de colaboradores ocasiona errores frecuentes que repercuten principalmente en la calidad brindada al cliente, por los errores frecuentes producto de los constantes procesos de aprendizaje; lo que a su vez genera pérdida de clientes
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	Considero que también puede ser favorable dependiendo de la situación del empleado que se retira
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Permite el cambio de personal con bajo desempeño, y la posibilidad de captar personas con mayores habilidades y acorde a los objetivos de la empresa, además el personal nuevo que ingresa es más flexible en su proceso de formación

	Nombre de la estación de servicios	Ultracom Evitamiento
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	1 año
P1	N° de colaboradores a cargo	6
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	En general se ha mantenido
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Somos 7 trabajadores en total en la estación
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No he tenido ascensos ni transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Sin respuesta
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En este caso la mayoría fue por decisión de la empresa ya que tuvimos varios casos disciplinarios
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	La poca supervisión del trabajo que realizan el personal operativo ocasionó la salida masiva incluso del personal que administraba la estación, esto ocasionó también mal clima laboral y también se van por falta de oportunidades de desarrollo profesional, en cierta forma también la falta de flexibilidad de horarios
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente por mala supervisión del trabajo
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Principalmente mantener un buen clima laboral
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Baja moral de colaboradores, afecta la integración de los equipos, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	El personal generalmente muestra baja moral
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Los colaboradores trabajan desmotivados, sin cumplir los estándares de atención
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No es favorable
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	La Perla
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	6 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Trabajamos con 14 colaboradores en total.
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Varía frecuentemente
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Logramos cubrir todos los turnos de trabajo, incluido los descansos con 15 trabajadores.
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	Desde que estoy a cargo de esta estación particularmente no he tenido personal que haya ascendido, si he tenido transferencias a otra estación que también la administro, pero por días específicos por temas de ceses imprevistos.
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	No tenemos este tipo de situaciones hace varios años. Y en el caso de ascensos considero que es imprescindible el desempeño y la experiencia.
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renuncias voluntarias o por decisión de la empresa?	Mayormente es por decisión de la empresa, debido a las situaciones que se presentan, principalmente por temas de falta de adaptación y malos manejos de efectivo.
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Considero que los inadecuados procesos de selección ocasionan el mayor porcentaje de retiro de personal en esta estación.
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Los inadecuados procesos de selección, adicionalmente al personal que no ha mantenido la honestidad como valor primordial en el trabajo se ha visto en la necesidad de retirarlo de la empresa.
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Creo que la base radica en que el personal realice sus funciones de manera adecuada y acompañados de valores.
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	En este caso principalmente la afectación de la productividad y la imagen de la empresa, además de los costos por capacitaciones constantes.
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Considero que afecta principalmente a la imagen que proyecta la empresa, y que la calidad de atención no es la misma.
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Afecta de manera negativa porque el nuevo personal genera demoras en la atención y en algunos casos errores involuntarios que generan costos para la empresa.
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta.

	Nombre de la estación de servicios	Santo Dominguito
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	6 años
P1	N° de colaboradores a cargo	10
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	11 colaboradores es la cantidad total necesaria
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No hemos tenido ascensos ni transferencias, normalmente cuando se necesita personal por algún motivo fortuito se solicita apoyo a otra estación, pero es por casos muy puntuales y no se hace transferencia, son solo coordinaciones internas
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Sin respuesta
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En mi caso en su mayoría son renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Creo que como en la mayoría de los casos, el personal que ingresa no cumple con el perfil que requiere el puesto, y esto porque la empresa consultora no realiza los filtros necesarios
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Como comenté los procesos de selección no son los más adecuados, considero que el filtro en la selección de personal debe ser muy importante
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	La base para que un trabajador permanezca en la empresa es mantener buenos valores, ya que ellos trabajan con dinero y hay muchos casos de despidos por malos manejos
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...La productividad es deficiente y afecta la integración de los equipos
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente, creo que la productividad deficiente, actualmente hemos bajado las ventas a causa de los cambios que hemos tenido en el personal
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Afecta directamente en la rentabilidad de la empresa que ha ocasionado incluso disminución de personal en las estaciones de servicios
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	A mi parecer, también puede ser favorable
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Los mismos cambios oxigenan el clima laboral

	Nombre de la estación de servicios	Moche
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	13 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente tengo 13
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	En general, sí se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	En total, es necesario un equipo de 14 personas
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	En el año 2019 y este año no hemos tenido ascensos ni transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En el caso de los ascensos principalmente, solo se tienen en cuenta intereses personales, no se da las oportunidades a quienes realmente lo merecen
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En mi estación en su mayoría se han retirado por renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	El personal generalmente se va por falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional y también otra de las causas se debe a los inadecuados procesos de selección
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Creo que la principal causa está dada por los inadecuados procesos de selección
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Considero que se debe realizar una selección de personal exhaustiva, además de hacerles sentir valorados y respetados.
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	Falta de oportunidades para personal antiguo, llevan años desarrollando la misma tarea y ya no se sienten a gusto y su productividad baja. Además de los altos costos extra laborales y extra operativos
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	...La productividad deficiente
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Se observa falta de compromiso, el cliente interno no se encuentra fidelizado
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No. Al contrario, genera elevados costos de capacitación y entrenamiento.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	Santa Amalia
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	7 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente tengo 18 colaboradores a cargo
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	En total se necesita de 20 personas incluyendo personal operativo y administrativos
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	He tenido un ascenso el año pasado
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Tuve el caso puntual sólo de 1 ascenso el año pasado y los aspectos determinantes para este tipo de decisiones son: La proactividad, confianza y actitud positiva
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría han sido por renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Creo que los inadecuados procesos de selección, sumado a las distancias de los colaboradores a su centro de trabajo, generan rotación
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Definitivamente los inadecuados procesos de selección original la mayor cantidad de ceses ya que la empresa los retira por falta de adaptación o incluso ellos mismos deciden renunciar porque no se acoplan al trabajo
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Considero de mucha importancia el buen clima laboral y las oportunidades de crecimiento personal y profesional
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	En este caso se ve deficiencia en la productividad y también incurrimos en altos costos por capacitaciones
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	La consecuencia de mayor impacto es la baja en la productividad
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	...Todo ello afecta la rentabilidad de la empresa
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	Sí
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Oxigena el clima laboral

	Nombre de la estación de servicios	Unión I
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	14 años
P1	N° de colaboradores a cargo	13 en total
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante por lo general
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	La cantidad óptima es de 14, considerando al administrador
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No, ningún ascenso ni transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En el caso de posibles ascensos, influye mucho la actitud de los colaboradores, incluso por encima del desempeño
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría he tenido renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Las causas que considero son los inadecuados procesos de selección y la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	En mi caso principalmente a causa de la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Es muy importante que sepan valorar su trabajo, y que forman parte de una empresa humana y equitativa para todos.
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	En mi estación es importante mencionar que la falta de incentivos al personal que tiene buen desempeño ocasiona rotación
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	De cierta manera genera desmotivación en el personal y esto hace que el equipo se desintegre y sus resultados y no sean los mismos
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Afecta en la rentabilidad de la empresa directamente, se pierde personal capacitado que genera resultados en las ventas y llegar a formar a un nuevo colaborador toma tiempo e inversión
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	En mi opinión no genera beneficios.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	Unión II
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	2 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Tengo a cargo 5 colaboradores
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante por lo general
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	un total de 6 personas en la estación
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No hemos tenido ningún ascenso ni transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En el caso de los ascensos considero que influye la antigüedad, responsabilidad, y relación con los jefes inmediatos
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría son por despidos por parte de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	He tenido casos de ceses mayormente debido a que el personal se siente estancado en su puesto de trabajo y no se han dado oportunidades de crecimiento profesional y también un aspecto determinante para que el personal se mantenga un buen tiempo en las estaciones, parte de la evaluación inicial antes de las contrataciones por parte de la consultora, muchas veces envían al personal solo por cumplir con sus metas y no toman en cuenta los requisitos que establece la empresa y normalmente se recibe al personal para su periodo de prácticas y cuenta desde ese momento con un contrato
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente a causas de los malos procesos de selección que es la base para tener al personal idóneo
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Considero de vital importancia la motivación intrínseca permanentemente
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Productividad deficiente, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	El deterioro de la imagen que proyecta la empresa
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	...Se generan horas extras forzadas y baja moral de los empleados
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	Super Star
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	11 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente tenemos 6 en esta estación
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	En total 7 trabajadores incluido administrador
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No se ha tenido en estos últimos años ni ascensos ni transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Considero que la jefaturas principalmente observan el compromiso que cada uno tiene con el trabajo que realiza y a partir de ello optan por un ascenso en caso de necesitar cubrir un nuevo puesto
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Generalmente en mi caso se han dado renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	En este caso la falta de flexibilidad en los horarios y también por la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	He tenido renunciaciones principalmente por la falta de flexibilidad en sus horarios, porque en varios casos no les ha permitido resolver sus temas personales o familiares
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Es muy importante que el personal demuestre compromiso y honradez
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	Se muestra deterioro de la imagen que proyecta la empresa, además de los elevados costos por capacitaciones
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	El deterioro de la imagen que proyecta la empresa por no mantener la calidad de servicios al tener constantemente personal en proceso de aprendizaje
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	...Baja la rentabilidad del negocio porque se pueden perder clientes
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	A mi parecer, no genera aspectos favorables
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	América Norte I
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	7 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente trabajo con 11 colaboradores
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Varía frecuentemente
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Con un total de 12 personas incluido administrativos, se puede cubrir todas las actividades
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No he tenido casos de ascenso no transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	No se ha dado ascensos, pero por experiencia en años anteriores se tomaba en cuenta mucho la responsabilidad, trabajo bajo presión y experiencia
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Por decisión de la empresa generalmente
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Considero que el mal clima laboral y falta de valores por parte de los colaboradores, tuve varios casos de sustracción de dinero de las ventas diarias y me vi en la necesidad de separarlos de la estación
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	En mi caso en su mayoría se han desvinculado por temas de faltas graves, para ser más específico, por robos de dinero
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Principalmente la responsabilidad, honradez y puntualidad
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Baja moral de colaboradores, productividad deficiente, afecta la integración de los equipos, deterioro del clima laboral
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	En los últimos años se ha visto mucho deterioro del clima laboral
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Con un clima laboral deteriorado, los colaboradores no están motivados con su trabajo. Muchas veces pueden venir a laborar solo por un sueldo y desenfocarse completamente del servicio de calidad que se le tiene que dar al cliente. Además, esto genera que los pleitos entre compañeros sean más recurrentes y no haya compañerismo. En definitiva, un mal clima laboral baja bastante los índices de productividad y esto trate como consecuencia, principalmente, la pérdida de clientes.

P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No. Mas bien los aspectos son negativos. La empresa invierte tiempo y dinero para capacitar a colaboradores que abandonan el trabajo. Además, muchos de ellos son trabajadores antiguos que se van a otro trabajo con el conocimiento ya adquirido. Es una pérdida de talento.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	América Norte II
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	3 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente, 12 trabajadores
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Con 13 personas en total, incluido administrador, se puede cubrir las necesidades de personal de la estación
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	Sí he tenido transferencias a otras estaciones, pero ascensos no hemos tenido en los últimos años
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	en el caso de transferencias 2 veces al año, y se dio más que todo bienestar del colaborador ya que la nueva estación le queda más cerca a su domicilio
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Si en su gran mayoría es por renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Tenemos constantes ceses de personal debido a que no ingresa el personal adecuado para el puesto que se necesita y esto porque no hay un buen filtro al momento de las evaluaciones y nosotros solo realizamos una entrevista más que todo para conocerlos un poco más, pero ya llegan con su contrato firmado y ahí no se puede hacer mucho ya que es política de la empresa
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente por la mala evaluación al momento de la selección del personal nuevo
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Desde el momento que el colaborador se incorpora a la empresa es importante brindarle toda la información referente al puesto que va ocupar e identificar si concuerdan con sus intereses que busca en el trabajo
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Costos extra laborales y extra operativos, productividad deficiente, pérdida de conocimientos
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente afecta la productividad
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	En la mayoría de casos, el colaborador que inicia labores ocasiona incomodidad en el cliente por desconocimiento ya sea en tiempo o calidad de atención.
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	Hasta cierto punto, sí.

P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sobre todo, cuando dentro del equipo hay personal que es reacio al cambio y es necesario rotar al personal para una mejor asimilación de los cambios que haya en la empresa
------------	--	---

	Nombre de la estación de servicios	Mochica
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	7 años
P1	N° de colaboradores a cargo	4 colaboradores ya que operamos solo en tienda listo
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	Con 5 personas es más que suficiente, incluyendo administrador
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No he tenido ningún caso de ascenso o transferencia
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En el caso de ascensos considero que la experiencia, adaptabilidad, responsabilidad y orientación hacia objetivos es determinante para promover a un nuevo cargo a un colaborador
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría son por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	En esta estación he tenido varios casos de robo de productos en tienda y esto ha generado un mal clima laboral el resto del equipo porque ellos asumen cierto porcentaje de los faltantes de inventarios y bueno se hizo seguimiento para recolectar las evidencias y retirarlos.
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Creo que se debe principalmente a la falta de valores de la gente que ingresa a trabajar con dineros o productos, incluso equipos que se quedan bajo su responsabilidad ya que operamos las 244 horas del día y ellos asumen esa responsabilidad
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Los aspectos más importantes son: transparencia, puntualidad y honradez
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Productividad deficiente, afecta la integración de los equipos, deterioro de la imagen que proyecta la empresa, hacer turnos dobles generando horas extras y cansancio al personal
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente productividad deficiente

P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Cuando hay rotación de personal, inevitablemente alguien debe cubrir el puesto vacante mientras llega el personal nuevo. Esto muchas veces ocasiona que algunos colaboradores tengan que trabajar 16 horas de corrido y por varios días, inclusive semanas. Obviamente, esto merma su productividad y genera problemas dentro de la operación, como, por ejemplo: reclamos de los clientes, firma del libro de reclamaciones, lentitud en la atención, faltantes de caja, etc.
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No genera beneficios, al contrario, genera un impacto negativo ya que es un gasto que se carga directamente al ROD. Ocasiona que la empresa genera menos utilidad.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	Los Postes
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	6 años
P1	N° de colaboradores a cargo	Actualmente, 14
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	En realidad, un total de 16 personas incluidos administrativos
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No se han dado ascensos, solo hemos tenido 1 colaborador por transferencia de otra estación, le asignaron esta estación por temas disciplinarios
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Para el caso de los ascensos ven básicamente el desarrollo profesional (tener estudios superiores) y tu desempeño en el trabajo
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Generalmente por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	En mi experiencia, por el mal clima laboral por malos entendidos entre compañeros que muchas veces los desmotiva y bueno otras causas que considero son los malos procesos de selección y falta de flexibilidad en los horarios
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente, el mal clima laboral que se genera entre compañeros de trabajo que muchas veces a causa de malas conductas disciplinarias
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Es muy importante mantener un buen clima laboral
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Productividad deficiente, afecta la integración de los equipos
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente se ve que la productividad baja
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Afecta la imagen de la empresa por no brindar un servicio idóneo
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No es favorable para la empresa
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	Ultracom Huanchaquito
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	2 años
P1	N° de colaboradores a cargo	10 colaboradores
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	11 colaboradores en total incluidos administrativos
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No hemos tenido ascensos ni transferencias en los últimos años
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En el tema de ascensos, creo que principalmente evalúan el perfil, responsabilidad, puntualidad, honradez, trabajo en equipo, actitud de servicio del personal a postular
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría por renunciaciones voluntarias
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	La falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional, muchos de los que salieron fue porque encontraron otras ofertas laborales de acuerdo a su profesión
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente por falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Es primordial mantener buen clima laboral, asimismo tomar en cuenta sus opiniones y hacerles sentir parte de las decisiones
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	...Productividad deficiente, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	La consecuencia que tiene mayor impacto es la productividad deficiente
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Se observa disminución en las ventas y mala imagen de la estación de servicios ya que la calidad de los servicios también se ve afectada
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	Depende del personal que se rota, si se trata de un personal que no cumple con los protocolos de la empresa y no da una buena imagen, la rotación es un aspecto muy favorable.
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Mejor atención e imagen para la empresa y mayor productividad por consecuente mejora de ventas y logros de metas

	Nombre de la estación de servicios	Ultracom Villareal
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	6 años
P1	N° de colaboradores a cargo	11 colaboradores
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Varía con el tiempo, a largo plazo
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	12 considerando administrativo
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	Ascensos no, pero si he tenido transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	En mi caso las transferencias han sido poco frecuentes y principalmente se han dado por necesidad del personal en alguna sede y exceso en otra, necesidades personales de los trabajadores
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	Mayormente por decisión de la empresa
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	La deficiencia está en la etapa inicial al realizar la evaluación para el ingreso de personal nuevo, prácticamente, la consultora, no toma en cuenta la totalidad de los requisitos que solicita la empresa y tampoco el área de recursos humanos hace seguimiento este proceso, así que recibimos al personal que nos envíen. Otro aspecto que ocasiona renunciaciones es la falta de oportunidades de desarrollo profesional
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	La causa principal en el caso de mi estación es por los malos procesos al momento de la selección del personal
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Es importante mostrar flexibilidad en los horarios de los colaboradores para que tengan un equilibrio con sus temas personales y familiares y también mantener un buen clima laboral
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	Las consecuencias en mi estación, puedo afirmar que son la baja moral de colaboradores, productividad deficiente, deterioro de la imagen que proyecta la empresa
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente la baja productividad
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Los constantes cambios deterioran la calidad de los servicios y esto genera colas y reclamos y por lo tanto deteriora la imagen que proyecta la empresa

P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	No es beneficioso para la empresa
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Sin respuesta

	Nombre de la estación de servicios	El Trébol
	Antigüedad en el cargo (N° de años)	3 años
P1	N° de colaboradores a cargo	6
P2	¿Esta cantidad se mantiene constante o varía frecuentemente?	Se mantiene constante
P3	Cantidad óptima de colaboradores para cumplir con el desarrollo efectivo de actividades	En general 7, considerando administrador
P4	Además de las desvinculaciones, ¿Tiene colaboradores que se hayan retirado de sus puestos por ascensos dentro de su estación o hayan sido transferidos a otras sedes?	No hemos tenido ascensos ni transferencias
P5	Si su respuesta en la pregunta anterior es afirmativa, mencionar ¿Con qué frecuencia se da este tipo de rotación y qué aspectos considera que influyen en este tipo de decisiones por parte de las jefaturas?	Sin respuesta
P6	En el caso de ceses de colaboradores, ¿En su mayoría son por renunciaciones voluntarias o por decisión de la empresa?	En su mayoría la empresa decide retirarlos
P7	Causas que ocasionan rotación de personal en su estación de servicios	Tenemos mucha rotación porque no se hace un buen proceso de reclutamiento, ingresa personal que comete faltas graves incluso al inicio de sus prácticas, demostrando claramente falta de formación en valores, que es un aspecto que puede ser evaluado al inicio mediante técnicas que existen en las reclutadoras
P8	De las causas identificadas anteriormente, ¿cuál influye principalmente en el retiro del personal en su estación de servicios?	Principalmente la falta de valores, poca responsabilidad y honestidad de los trabajadores
P9	¿Qué aspectos considera son de vital importancia para la permanencia de un colaborador dentro de la empresa?	Considero que es vital la responsabilidad, honestidad y proactividad del personal
P10	Consecuencias identificadas a raíz de la rotación de personal en su estación de servicios	Considero que todo el proceso de rotación afecta principalmente la productividad y la integración de los colaboradores como equipo de trabajo
P11	¿Cuál es la consecuencia de mayor impacto en su estación de servicios?	Principalmente, la productividad deficiente, por los constantes procesos de aprendizaje a causa de los ceses continuos
P12	¿De qué manera afecta esta consecuencia en la operatividad de la empresa?	Afecta las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa
P13	¿Considera que la rotación de personal genera aspectos favorables para la empresa?	Sí puede ser favorable, cuando hay un proceso de renovación planificado
P14	Si la respuesta es positiva, mencione dichos aspectos e indicar cuál es de mayor relevancia.	Renovación del clima laboral si fuese necesario